Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI
Ufficio Centrale per l'Orientamento e la Formazione Professionale dei Lavoratori

RegioneLombardia

EQUAL iniziativa comunitaria

Fondo Sociale Europeo

ISTUD

PROBEST

I Marketplace e le forme prevalenti di e-Procurement

A cura di
Claudio Bobbi e Daniele Brambilla

EQUAL - E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori
IT - G - LOM - 0011

A cura di
Claudio Bobbi e Daniele Brambilla

I Marketplace e le forme prevalenti di e-Procurement

Hanno contribuito alla realizzazione delle attività di ricerca anche:
Cristina Godio, Alberto Melgrati e Luigi Serio

EQUAL – E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori
IT – G – LOM – 0011

INDICE

E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori

Il progetto

Il progetto "E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori" (IT - G - LOM - 0011), finanziato dalla Comunità Europea, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dalla Regione Lombardia nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Equal, si è proposto di incoraggiare e sostenere le imprese operanti nei settori tradizionali e i loro lavoratori nel processo di adattamento alle nuove tecnologie informatiche e delle comunicazioni, in modo da prevenire e contrastare la loro esclusione dal mercato.

L'impatto della net economy, o più propriamente dell'insieme delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), va infatti ben al di là degli andamenti che caratterizzano le imprese e l'evoluzione delle competenze dei lavoratori che operano nell'offerta delle nuove tecnologie, ma riguarda l'intero sistema economico e produttivo (oltre che sociale), che con diverse modalità e intensità è acquirente e utilizzatore di tali tecnologie e che, grazie ad esse, si sta profondamente trasformando. La diffusione delle nuove tecnologie informatiche è un processo irreversibile e sia il sistema delle imprese sia la forza lavoro devono prepararsi ad adattarsi ad esse. Dall'accesso alle nuove tecnologie dipende infatti lo sviluppo dell'intero sistema delle imprese. E accesso non significa solo acquisizione delle nuove tecnologie, ma anche e soprattutto sviluppo delle competenze tecniche e gestionali per un loro efficace utilizzo. Con le tecnologie ICT cambiano infatti le competenze imprenditoriali e manageriali, i processi di apprendimento e i contesti di riferimento.

Il progetto, coordinato dall'ISTUD – Istituto Studi Direzionali, è realizzato in partnership con Formaper, azienda speciale della Camera di Commercio di Milano, Scuola Superiore del Commercio, del Turismo, dei Servizi e delle Professioni, Assoservizi, Intesa Formazione, Poliedra e Probest Service e ha inoltre previsto la costituzione di uno Steering Committe composto da: Assolombarda, Comune di Milano - Assessore Personale, Lavoro e Risorse, Comune di Milano - Assessore ai Servizi Civici ed Innovazione Tecnologica, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano, Intesa Formazione, Provincia di Milano - Assessore alla Formazione Professionale, Provincia di Milano - Assessore al Lavoro, Regione Lombardia - Vice Segretario Settore Unità Organizzativa Programma e Relazioni Esterne, Regione Lombardia - Direzione Generale Famiglia e Solidarietà Sociale, Unione del Commercio, del Turismo, dei Servizi e delle Professioni della Provincia di Milano, che ha costituito un luogo di confronto e scambio permanentesull'impatto delle nuove tecnologie sulle professioni.

Il progetto, realizzato nel periodo tra giugno 2002 e febbraio 2005, ha previsto nell'arco della sua articolazione l'attività di ricerca quantitativa e qualitativa, di formazione e di informazione.

A) La ***ricerca quantitativa*** ha indagato il livello attuale di informatizzazione delle imprese lombarde e le prospettive di sviluppo dell'uso dell'ICT. La numerosità delle aziende coinvolte nell'indagine, rappresentata da 1.800 imprese con connessione a Internet, unitamente all'ampiezza delle tematiche affrontate, rendono questa ricerca unica nel panorama italiano.

B) La ***ricerca qualitativa*** ha previsto le seguenti attività:

- analisi, nell'ambito delle imprese, delle competenze richieste alle principali famiglie professionali per operare efficacemente nei contesti competitivi dell'e-business: risorse umane, marketing, project management, controllo e finanza, operations, acquisti, information technology;
- studio di come si modificano, in due particolari settori produttivi e nelle diverse tipologie dimensionali, i modelli strategici e organizzativi delle imprese: la sanità e il settore bancario;
- studio dei mutamenti delle competenze e dei processi di lavoro in due tra le più recenti innovazioni ICT: e-learning e Enterprise Resource Planning (ERP);
- analisi di come si modificano le esigenze di professionalizzazione dei lavoratori, inclusi i lavoratori atipici, nell'obiettivo di rafforzare le loro competenze e di conseguenza la loro posizione lavorativa, prevenendo fenomeni di marginalizzazione o esclusione dal mercato del lavoro;
- esame delle caratteristiche e dell'organizzazione delle PMI che operano nell'offerta di servizi di e-business, con attenzione alle modalità con cui si rapportano alle imprese clienti;
- analisi delle caratteristiche dei portali che riuniscono gruppi di imprese per lo sviluppo di attività di e-business.

C) Sulla base dei risultati delle ricerche si è proceduto all'individuazione di metodi e modelli formativi e alla realizzazione di materiali didattici. L'***attività formativa***, articolata anche per settore e tipologie dimensionali delle imprese, ha previsto modalità di erogazione sia in aula che a distanza ed è stata diretta a:

- formare i formatori;
- rafforzare le competenze strategiche e manageriali di imprenditori e manager di PMI tradizionali;
- accrescere le competenze tecniche di dipendenti e collaboratori delle imprese;
- ampliare le capacità di integrazione e di attenzione al cliente negli imprenditori e manager delle PMI che offrono ICT.

D) Strutturazione di un sistema di ***servizi di informazione*** sulle ICT

È stato realizzato lo sportello di informazione e orientamento Punto New Economy situato presso Formaper in Via Camperio, 1 a Milano - **www.puntoneweconomy.it** - per imprenditori e lavoratori volto a:

- informare e aggiornare le imprese sui temi dell'innovazione tecnologica;
- aiutare gli imprenditori a comprendere come l'ICT modifichi le strutture di settore e crei nuovi business o contribuisca ad innovare quelli esistenti;
- informare gli utenti sull'offerta di formazione e sulle agevolazioni finanziarie (accesso al credito e al capitale), focalizzate per iniziative riguardanti l'e-business.

I PARTE - MARKETPLACE E E-PROCUREMENT (INDAGINE DOCUMENTALE)

Premessa

Nel panorama dell'e-Business italiano, l'e-Procurement rappresenta una realtà concreta e si va sempre più diffondendo come soluzione interessante per la gestione integrata delle varie fasi dei processi di fornitura aziendale, la cosiddetta "Supply Chain Management". Tale processo si configura oggi come più promettente nel medio periodo dei e-Marketplaces ed in tale visione è stato posto al centro della ricerca. Di seguito vengono sintetizzati i risultati dell'indagine documentale, che ha costituito la prima pare di questo progetto di ricerca.

e-Marketplaces ed e-Procurement

Così, e-Market Services Italia – Osservatorio sull'International e-Business dell'ICE – racconta, le strategie e le esperienze di sette grandi gruppi italiani che hanno implementato una soluzione di e-Procurement.

L'anno 2000 può essere considerato il momento in cui l'e-Procurement ha iniziato ad affermarsi in Italia, così esordisce Alessandro Santucci e-Procurement Manager di Sieco (in una intervista rilasciata al sito internet del gruppo ENI: www.sieco.com).

Nel corso del 2000 tutte le aziende interpellate nella ricerca citata hanno iniziato a progettare, sviluppare o in alcuni casi ad implementare una piattaforma di e-Procurement.

Lo sviluppo di questo nuovo metodo per la gestione dei propri approvvigionamenti ha significato per ciascun gruppo ingenti investimenti economici e – soprattutto – temporali a causa delle varie fasi di collaudo che hanno inevitabilmente comportato il massiccio coinvolgimento dei fornitori tradizionali dell'azienda. In alcuni casi il collaudo è tuttora in corso.

Per quanto riguarda le soluzioni tecniche adottate, le aziende oggetto dell'indagine hanno tutte sviluppato una piattaforma propria avvalendosi generalmente della tecnologia fornita da grandi solution providers – Ariba, SAP, CommerceOne, ecc. – anche se in alcuni casi hanno costruito da sole soluzioni ad hoc per meglio integrare i nuovi sistemi con le loro esigenze, sfruttando esclusivamente la tecnologia interna al gruppo, come nel caso di ST Microelectronics e di Impregilo.

Una parte delle aziende esaminate nella ricerca dell'Osservatorio sull'International e-Business dell'ICE, prima di arrivare a sviluppare il proprio sistema di e-Procurement, ha avuto precedenti esperienze nell'utilizzo di uno o più e-Marketplaces del proprio settore. I risultati di queste esperienze per la gestione degli approvvigionamenti non hanno dato però i frutti sperati.

I motivi di questa parziale "delusione" sono principalmente due: l'elevato tasso di "mortalità", soprattutto nella fase iniziale, di alcuni e-Marketplaces, che non davano garanzia di affidabilità sul medio periodo; e la mancanza di flessibilità e tools di personalizzazione.

La necessità più sentita era infatti quella di razionalizzare tutta la supply chain risparmiando sui tempi e sui costi, prospettiva non garantita dalla semplice adesione ad un e-Marketplace. Sviluppare una piattaforma personalizzata garantisce meglio un controllo accurato su tutte le varie fasi della gestione della supply chain.

Alcuni e-Marketplaces continuano comunque ad essere utilizzati in modo complementare rispetto alla propria soluzione di e-Procurement e sono sostanzialmente visti come un plus molto utile per fare acquisti di materiale indiretto o per dare vita a partnership con altre aziende. Significative, in tal senso, sono le esperienze di ENEL in Eutilia ed in GlobalCoal, ENI in TradeRanger, FIAT in COVISINT, Pirelli in RubberNetwork.

Alcune aziende, infine, si appoggiano saltuariamente anche a piattaforme tecnologiche esterne per effettuare le proprie aste al ribasso.

Il grado di apertura dell'e-Procurement in Italia

Un altro elemento che caratterizza i singoli siti di e-Procurement, conferma Jesus Andreu – e-Procurement manager di ST Microelectronics, riguarda il loro livello di accessibilità che ci porta a distinguerli tra piattaforme chiuse ed aperte: ovvero la possibilità o meno per qualunque azienda di trasformarsi in potenziale fornitore dell'azienda che attua l'e-Procurement. La situazione varia da caso a caso: si passa da soluzioni completamente chiuse, ovvero riservate ai propri fornitori abituali (ST Microelectronics) a soluzioni aperte a tutti i nuovi fornitori e senza alcuna barriera (ENEL).

Le soluzioni "miste" (chiuso/aperto) prevedono un livello variabile di nuovi ingressi nel parco clienti che dipende in gran parte dall'attività di scouting che viene condotta dall'azienda per ogni singola fornitura. Quasi tutte le grandi aziende esaminate consentono comunque a nuovi fornitori di segnalarsi. I potenziali nuovi fornitori dovranno sottoporsi a controlli di qualità ed affidabilità prima di essere accettati ed ammessi a partecipare a gare/trattative di fornitura. La tendenza generale riscontrata è quella di una progressiva apertura nel medio-lungo periodo.

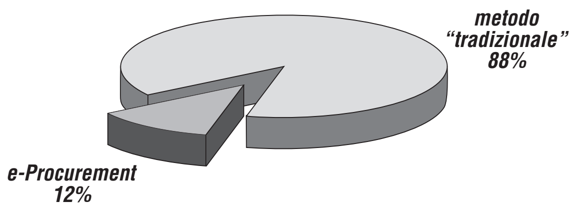
Le trading function: la centralità del catalogo e la potenzialità delle aste inverse

Moltissime aziende hanno adottato come strumento principale per la loro attività di e-Procurement un catalogo elettronico e, ad integrazione di questo, alcune fanno ricorso ad un sistema di aste inverse. Mentre il catalogo risulta essere la soluzione ottimale per la gestione degli acquisti di beni altamente standardizzati (soprattutto MRO), le aste vengono invece sfruttate per beni difficilmente catalogabili e più complessi (generalmente beni diretti/core). Il catalogo è solitamente integrato con il sistema ERP aziendale e permette una visione costante ed aggiornata delle disponibilità in magazzino: esso rappresenta quindi il cuore della centrale acquisti e lo strumento più utilizzato. L'accesso ai cataloghi è generalmente consentito ad ogni buyer dell'azienda e solitamente è di facile utilizzo con un'interfaccia grafica molto intuitiva. Molti esperti del settore concordano sul fatto che le aste inverse (anche se non tutti vi fanno ricorso) rappresentano uno strumento molto vantaggioso in quanto garantiscono sensibili riduzioni sui prezzi d'acquisto e si svolgono in tempi estremamente rapidi (durata media riscontrata: 45 minuti). (The e-Marketplace: Strategies for Success in B2B eCommerce Warren Raisch (Dicembre, 2000) *McGraw-Hill Professional Publishing*).

Il volume ed il valore del transato tramite e-Procurement in Italia

Si aggira intorno ai 2 miliardi di Euro il valore totale del transato realizzato tramite l'e-Procurement dalle sette aziende oggetto dell'indagine. Questa cifra rappresenta il 12% del totale degli acquisti effettuati dalle aziende stesse. Per avere un'idea delle dimensioni del fenomeno basti pensare che nel 2002, il totale del volume transato da tutti gli e-Marketplaces italiani messi insieme era (fonte Politecnico di Milano) pari a 210 milioni di Euro: 10 volte inferiore al totale transato su piattaforme di e-Procurement!

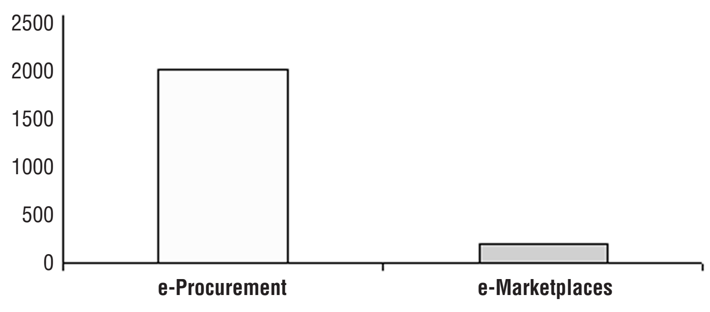
Volumi di acquisto transati



Fonte: ICE/eMarket Services

In termini di provenienza del volume transato, l'e-Procurement italiano presenta un carattere fortemente nazionale: le forniture online provenienti da fornitori esteri si attestano intorno al 5,3% del volume totale, per un valore complessivo pari a circa 104 milioni di Euro. Va notato però che alcune grandi aziende operano con rifornitori italiani di aziende multinazionali: i prodotti acquistati non sono quindi necessariamente di origine italiana.

Volume transato (in milioni di Euro) – dicembre 2001



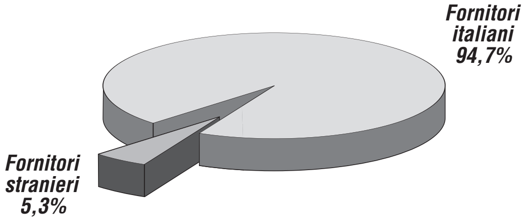
Fonte: ICE/eMarket Services

I fornitori

Le aziende intervistate hanno "trasferito" nelle rispettive piattaforme per l'approvvigionamento online poco più di tremila aziende (3.259 – dato aggregato di for-

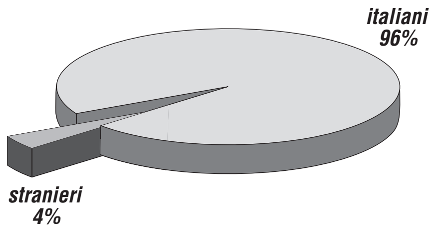
nitori). Per quanto riguarda la composizione di questo parco fornitori, la situazione si presenta articolata nel modo seguente:

Volume acquistato da fornitori italiani/stranieri
(base: totale acquisti da e-Procurement)



Fonte: ICE/eMarket Services

Composizione del parco fornitori
(base: 3.259 fornitori - aggregato)

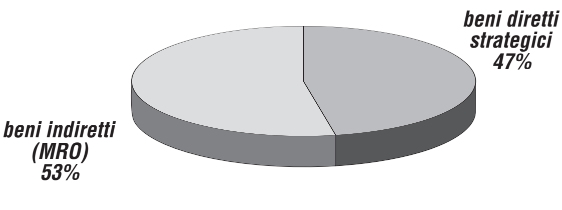


Fonte: ICE/eMarket Services

I beni ed i servizi acquistati

Un dato molto interessante riguarda la tipologia di beni e servizi acquistati con queste soluzioni di e-Procurement: considerando il campione come aggregato, i beni ed i servizi indiretti (MRO) e quelli diretti (beni diretti/core) si presentano quasi egualmente distribuiti in termini di peso percentuale (53% di MRO, 47% di beni diretti/core). Le aziende si differenziano profondamente tra loro per le strategie adottate in merito alla tipologia di beni acquistati: alcune acquistano esclusivamente MRO, altre soltanto beni diretti, altre ancora sia gli uni che gli altri.

Distribuzione di beni/servizi acquistati per tipologia



Fonte: ICE/eMarket Services

I punti critici: i ritardi e la formazione

La maggior parte delle aziende che hanno attivato progetti di e-Procurement individuano due principali punti critici legati alla loro esperienza nell'e-Procurement: i ritardi nell'integrazione dei cataloghi con i fornitori e ed il gap formativo/culturale dei fornitori. Queste osservazioni emergono in modo chiaro nel testo: Practice Procurement, Andrew Erridge, Ruth Fee, John McIlroy (Aprile, 2001) *Gower Publishing Limited.*

In una parola l'e-enabling. L'autore sottolinea come sia difficile rendere tra loro complementari i cataloghi acquirenti/fornitori e questo rappresenta certamente oggi il principale ostacolo da superare nell'implementazione dell'e-Procurement: spesso le aziende fornitrici hanno infatti causato ritardi nell'adeguamento del proprio catalogo a quello dell'azienda che riforniscono. Strano a dirsi, ma i ritardi più significativi sono causati paradossalmente dai fornitori di dimensioni maggiori, in quanto le aziende più piccole si sono rivelate molto più flessibili e disponibili al cambiamento anche perché scontano un "peso negoziale" inferiore rispetto ai grandi fornitori.

Per quel che riguarda la formazione, invece, Marcia Robinson, (eBusiness – Come avviare una impresa di successo in internet, Ravi Kalakota – Marcia Robinson *APOGEO*, 1999) analizza il comportamento in particolare delle grandi aziende. Le sue conclusioni confermano come in molti casi le aziende di dimensioni medio grandi si sono tutte dotate di supporti didattico-formativi non solo per il personale interno, ma anche per le principali aziende fornitrici con cui sono stati attivati per i progetti di acquisto attraverso le transazioni elettroniche. Nella gran parte dei casi, continua Marcia Robinson, sono stati predisposti dei sistemi di help-desk e di assistenza operativa direttamente nei siti dedicati alle transazioni elettroniche, mentre in un numero minore di casi, dei veri e propri corsi di formazione (soprattutto su come realizzare un catalogo elettronico). Questa seconda modalità, ben più costosa della prima, è stata utilizzata essenzialmente in progetti di notevole spessore, da grandi aziende nei confronti dei loro principali partner di fornitura.

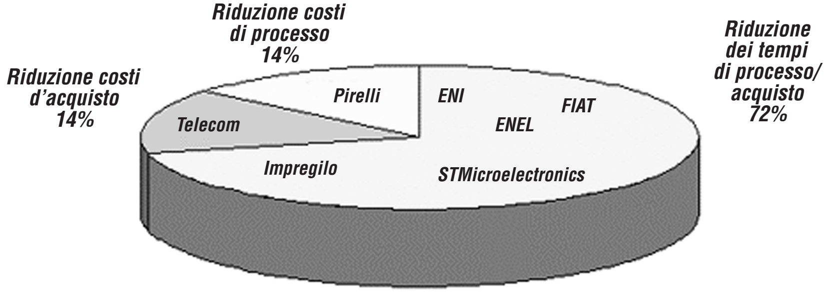
I benefici: la razionalizzazione della gestione al primo posto

In una serie di interventi di Renato Marchi – Direttore Operation di Fast Buyer (Gruppo Fiat) è possibile individuare quali siano i principali benefici riscontrati dalle grandi aziende nell'attivare progetti di procurement attraverso la rete, tali benefici sono di varia natura, ma riconducibili a tre categorie principali:

– riduzione dei costi di acquisto
– riduzione dei costi di processo
– razionalizzazione della gestione degli acquisti.

Nella citata ricerca del Politecnico di Milano, l'analisi dei principali benefici conseguiti dalle aziende intervistate sono stati classificati nelle modalità già citate. Il 72% degli intervistati mette al primo posto la razionalizzazione della gestione dei processi di acquisto che si manifesta soprattutto in termini di una riduzione dei tempi.

Principale vantaggio ottenuto dall'implementazione dell'e-Procurement



Fonte: ICE/eMarket Services

Tutte le aziende riscontrano, comunque, una significativa riduzione sia dei costi di processo che di quelli di acquisto. Facendo una media ponderata dei risparmi conseguiti in percentuale, una grande azienda riesce a risparmiare, tra costi gestionali e costi di approvvigionamento, un 15-20% rispetto al metodo tradizionale.

L'obiettivo principale rimane però quello di conservare e di stabilizzare questo risparmio iniziale nel lungo periodo.

Risorse umane e performance del procurement

L'8 ottobre 2002 Accenture ha presentato a Berlino i risultati di una ricerca nell'area del Procurement, giunta alla terza edizione e condotta a livello europeo intervistando, tra aprile e luglio 2002, 126 direttori degli Acquisti di altrettante aziende europee.

Sulla base dei risultati dello studio, Accenture ha identificato un gruppo di "Procurement Performance Leaders", aziende cioè in grado di attrarre e far rimanere al loro interno i migliori talenti. I "Procurement Performance Leaders" offrono alle loro risorse gratificanti percorsi di carriera, un'ottima formazione ed una retribuzione legata ai risultati raggiunti.

Dal comunicato stampa rilasciato per la presentazione dello studio si evince che:

"…Il 78% degli intervistati sottolinea la mancanza di personale altamente qualificato, mentre oltre due terzi evidenziano la difficoltà di reperire senior buyer per i loro reparti di approvvigionamento. Sulla base delle interviste effettuate, le caratteristiche principali che un senior buyer dovrebbe possedere per raggiungere gli obiettivi di business dell'azienda sono: buone capacità di comunicazione e di lavorare in team, integrità e capacità di negoziazione con i fornitori.

"L'importanza attribuita dagli intervistati a queste diverse competenze conferma l'idea di Accenture che i professionisti del Procurement debbano essere molto più che buoni negoziatori", ha dichiarato Marco Bonomi, Partner Accenture.

Il 72% dei "Procurement Performance Leaders" riconosce un ruolo strategico alla funzione Acquisti, rispetto al restante 28% del campione e i responsabili dell'ufficio acquisti fanno parte del top management nel 71% delle società definite "performance leader", cosa che accade solo nel 36% delle altre aziende.

"I risultati di questo studio sottolineano l'importanza strategica non solo delle funzioni di procurement, ma anche di tutte le risorse che si occupano di questi pro-

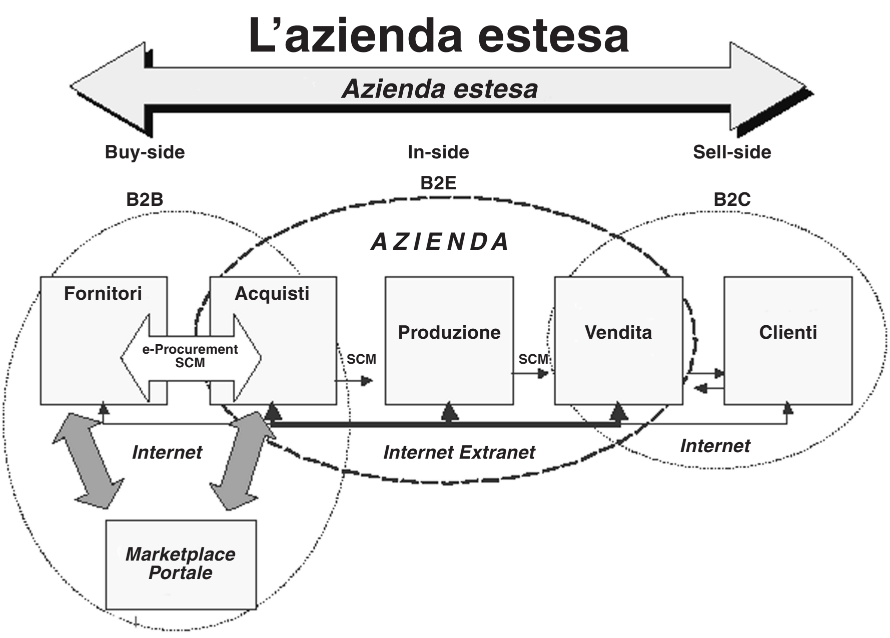
cessi", ha commentato ancora Marco Bonomi. "Le aziende che vogliono raggiungere eccellenti prestazioni in ambito procurement devono considerare le capacità e le competenze del loro pool di buyer come uno degli asset fondamentali e strategici dell'azienda…"

L'azienda estesa: come evolve il sistema di procurement aziendale con l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche

Un flusso altamente automatizzato di beni, denaro e informazioni attraverso la catena dell'offerta è un prerequisito essenziale per la creazione di un business di successo. L'automazione web-based della funzione acquisti, specialmente per i prodotti indiretti con alti volumi e basso valore, è diventata una strategia dominante per la gestione della catena dell'offerta.

Tale automazione è favorita, oltre che dalla spinta degli effetti della globalizzazione, dalla convergenza delle tecnologie e dal focus sul cliente.

Ravi Kalakota, nel già citato testo (eBusiness: come avviare una impresa di successo in internet, Ravi Kalakota – Marcia Robinson *APOGEO*, 1999) parla di azienda estesa intendendo l'apertura della stessa a valle verso i clienti e a monte verso i fornitori. Lo schema con cui intende illustrare in modo sicuramente efficace il suo concetto è il seguente:



Analizzando il lato acquisti dell'azienda estesa si evidenzia come diventi indispensabile una rivisitazione dei processi di acquisto e di approvvigionamento con lo scopo di integrare il rapporto 'fornitore-funzione Acquisti'.

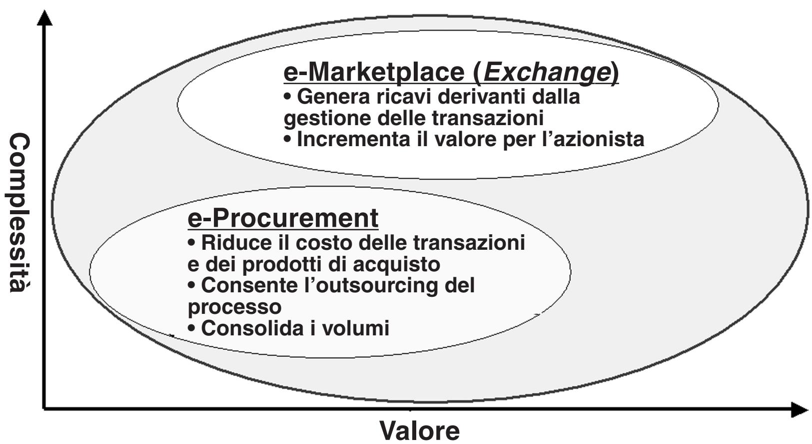
Ciò implica l'implementazione di un sistema SCM (Supply Chain Management) per la gestione dell'intera catena dell'offerta che, a partire dalla funzione Acquisti, si spinga attraverso la Produzione fino alla funzione Vendite.

L'e-Procurement è il sottosistema che si occupa della gestione degli approvvigionamenti.

Nel processo di automazione della funzione Acquisti ci si può inoltre rivolgere a sistemi esterni (Marketplace) per il completamento dell'offerta d'acquisto.

Due definizioni preliminari:

- e-Procurement: gestione integrata, via internet, degli approvvigionamenti. È una delle possibili forme di e-Commerce B2B, che a differenza di altre forme ha a che fare esclusivamente con l'acquisto.
- Marketplace: sito web specializzato per le iniziative di e-Commerce tra imprese, dove venditori e compratori si incontrano per effettuare transazioni. Un Marketplace è quindi un luogo d'incontro di domanda e offerta, dove fornitori e clienti gestiscono il loro business online, avendo a disposizione tutti gli "strumenti" necessari per vendere/acquistare il prodotto migliore possibile nel momento migliore, rispettando un time-to-market sempre più ristretto.



Fonte: Deloitte Consulting

L'evoluzione del processo d'acquisto attraverso i sistemi di e-Procurement

L'introduzione di soluzioni web-based come l'e-Procurement consente di intervenire sull'organizzazione dell'impresa per ottimizzarne i processi e tagliare i costi, soprattutto quando ci si occupa della gestione elettronica degli approvvigionamenti dei materiali indiretti (MRO, Maintenance, Repair and Operation – sigla utilizzata per indicare il procurement di beni/servizi "non-production", vale a dire non relativi alla produzione e al core business dell'azienda).

Nel testo “The e-Marketplace: Strategies for Success in B2B eCommerce”, Warren Raisch, Dicembre, 2000, *McGraw-Hill Professional Publishing*, Raisch stima che negli U.S.A., nel corso del 2000, la sola supply chain MRO abbia generato costi per circa 1.800 miliardi di dollari, e che le opportunità di risparmio con sistemi di e-Procurement fossero circa del 10%.

L’implementazione di una soluzione di e-Procurement deve essere attentamente analizzata prima di essere messa a punto: revisione dei processi, cambiamenti culturali, nuove skills, verifica della completa integrazione con i sistemi ERP aziendali, conoscenza dei modelli presenti sul mercato ed altre considerazioni devono essere messe in conto dal management delle imprese, per evitare che questi fattori annullino i risparmi ottenuti sui costi di approvvigionamento. (Best Practice Procurement, Andrew Erridge, Ruth Fee, John McIlroy Aprile, 2001, *Gower Publishing Limited*).

Da una ricerca del Gartner Group emerge come le imprese possano implementare una soluzione di e-Procurement in meno di 60 giorni, ma che saranno necessari almeno due anni perché i processi siano effettivamente modificati.

e-Procurement: lo scenario attuale

Il tema della revisione della supply chain e, conseguentemente, dello sviluppo dei modelli di e-Procurement è uno dei temi fondamentali affrontati dagli autori del testo “Logistics & Fulfillment for EBusiness: A Practical Guide to Mastering Back Office Functions for On-line Commerce”, Janice Reynolds, Aprile 2001, *CMP Books.*

In particolare uno dei punti fondamentali messi in luce dal lavoro di Janice Reynolds, è la sottolineatura delle capacità abilitanti che hanno i sistemi web-based per realizzare non solo l’integrazione dell’intera catena del valore ma anche la trasformazione dei modelli di business dei vari settori per poi consentirne la convergenza.

Siamo arrivati alla cosiddetta “second wave” dell’e-Business: dopo aver assistito al concentrarsi degli sforzi sull’e-Commerce (first wave) finalizzati all’aumento dei ricavi, ora il focus passa sulla flessibilità della catena di alimentazione per aumentare il livello di servizio al cliente e ridurre i costi operativi.

Afferma Forrester Research: “Oggi, anche quando i siti online offrono grandi possibilità di interazioni personalizzate e un efficiente ‘order processing’, il rapporto con il cliente soffre a causa del buco nero dell’evasione dell’ordine”.

Questa evoluzione, secondo le analisi condotte nel sito *Grapes e-vision.com*, ha il suo parallelo nel cambiamento del focus strategico delle aziende: dalla definizione delle strategie e dei piani strategici, un esercizio sempre meno utile in un’epoca di veloci e radicali cambiamenti, all’incremento della rapidità di esecuzione, da un punto di vista sia operativo che organizzativo, delle strategie sempre più imposte dal mercato e guidate da fattori molteplici (macro-economici, politici, legali e fiscali, tecnologici, ecc…) che sono, nella loro risultante, spesso imprevedibili. Non solo: dopo aver compreso, sotto la pressione dell’iper-competizione, che per soddisfare l’azionista è necessario concentrare gli sforzi sulla soddisfazione del cliente (azienda “customer centric”) e del fornitore, prima ancora che sui ricavi e sul profitto che ne sono conseguenza, ora nelle aziende comincia ad emergere la consapevolezza che la principale leva per raggiungere quell’obiettivo è legata alla soddisfazione di altri due fondamentali “stakeholders”: cioè i dipendenti e i fornitori.

I trend che influenzano l'e-Procurement

Nell'opera "Best Practice Procurement", Andrew Erridge, Ruth Fee, John McIlroy, Aprile 2001, *Gower Publishing Limited*, gli autori individuano alcuni trend, tutti tra loro connessi, che rappresentano altrettanti 'driver' di sviluppo per l'e-Procurement:

– La globalizzazione
– La convergenza tra settori di business
– La fidelizzazione del cliente ('customer loyalty')
– I modelli di 'comakership' (il fornitore sempre più parte attiva del processo di sviluppo e realizzazione del prodotto/servizio) e, specularmente, di 'prosumership'
– La fornitura di sistemi più che di singoli prodotti/servizi o gruppi
– Il focus sul servizio sempre più 'incorporato' nel prodotto e la deverticalizzazione del processo produttivo
– L'affermazione di modelli di business olonico-virtuali con configurazioni organizzative a rete
– I mercati elettronici.

Di fronte allo scenario evolutivo e ai trend descritti che determinano la competitività dell'azienda sul mercato, si possono comunemente riscontrare margini di miglioramento sui seguenti temi, ben sottolineati nel testo di Riccardo Colangelo "Supply chain management: come migliorare la gestione degli approvvigionamenti e dei fornitori", IL SOLE 24 ORE – 2001.

Tali tematiche riguardano sia il processo di approvvigionamento che la gestione della catena di alimentazione nel suo complesso:

1 – La gestione degli acquisti di beni e servizi tende ad essere frammentata e 'sparsa' all'interno dell'azienda, in termini di responsabilità, regole e procedure: il risultato è un processo non presidiato e dunque non migliorabile. Teniamo presente che l'acquisto di beni e servizi incide mediamente dal 50 al 75% sulle spese complessive di un'azienda e che una riduzione dei costi di acquisto, per esempio, del 5% a parità degli altri fattori si riflette direttamente sulla 'bottom line' del conto economico in un incremento degli utili del 50%: ottenere lo stesso risultato migliorando altri parametri richiederebbe uno sforzo molto superiore (es. le vendite dovrebbero aumentare del 50%).

2 – La stessa considerazione, cioè la mancanza di presidio sul processo, vale per l'intera catena di alimentazione: manca ancora in molte aziende la figura del 'supply chain manager' o persino una chiara definizione della supply chain che vada dalla logistica outbound a quella inbound passando dalla pianificazione della produzione e degli approvvigionamenti.

3 – Tipicamente sono i centri di disegno e ingegnerizzazione di nuovi prodotti a dettare le strategie di approvvigionamento, spesso senza considerare elementi come le economie di volume con i fornitori, il potere contrattuale dell'azienda verso di essi, i livelli di servizio e di qualità e il costo totale di 'ownership' di un materiale/servizio: elementi che si evidenziano solo avendo una visibilità più ampia sulla supply chain.

4 – Meno del 50% degli acquisti indiretti è gestita 'professionalmente', cioè seguendo linee guida, procedure o contratti definiti: si generano in questo modo i cosiddetti acquisti 'maverick' cioè fuori controllo, soprattutto per i beni e servizi MRO

(Maintenance, Repair and Operation) che rappresentano pericolosi generatori di costi, anche dopo l'acquisto, per le aziende. Vedremo poi come la 'contract compliance' per questa categoria di acquisti sia una delle fonti di maggiori benefici delle soluzioni e-Procurement.

5 – L'ufficio Acquisti spesso ha una visione ristretta e funzionale del processo di approvvigionamento spesso focalizzata sul prezzo più che sulle altre variabili che influenzano le prestazioni (lead time, servizio, qualità, ecc…).

6 – La complessità è una caratteristica comune alle attività inerenti la gestione della supply chain e gli acquisti: i margini di miglioramento sono tali da portare a 'savings' estremamente significativi.

7 – Spesso i fornitori dell'azienda sono ancora troppi, con conseguente perdita di potere contrattuale legato ai volumi, aumento dei costi 'relazionali' e difficoltà di stipulare politiche di ampio respiro con ciascuno di essi. Inoltre vengono definiti con lo stesso fornitore più accordi con differenti termini e condizioni. In molti settori, esempio l'Automotive, si è assistito negli ultimi anni da una parte a una drastica diminuzione del numero di fornitori di primo livello, dall'altra a un trasferimento della complessità ai livelli sottostanti dove il numero di attori non è certo diminuito: le piattaforme di e-Procurement in fase di rilascio (GM, Fiat, Ford, DaimlerChrysler, BMW) per il settore dovrebbero aiutare la riduzione di questa complessità a tutti i livelli.

Risulta dunque evidente come la gestione efficace ed efficiente di questi processi abbia un diretto impatto su diversi indicatori correlati al valore per l'azionista (costo del venduto, margini di profitto, rotazione di magazzino, time to market, utile per azione) e alla soddisfazione del cliente (prezzo, disponibilità di prodotto, time to order, capacità e velocità di risposta, qualità, innovazione).

I Progetti di e-Procurement

Sottolinea molto acutamente Antonio Landi, nel suo testo "Il marketing d'acquisto", Antonio Landi FRANCO ANGELI – 2000, le soluzioni e-Procurement si basano sull'assunto che, come ogni categoria di bene/servizio ha una propria strategia di approvvigionamento, così è necessario differenziare le modalità e gli strumenti utilizzati per operare a seconda del tipo di acquisto e della fase del processo di acquisto.

Vi sono molti esempi che portano a sottolineare quanto i beni e servizi indiretti, o MRO, non ricadano quasi mai nei quadranti relativi agli acquisti strategici o 'bottleneck' e quindi che gli strumenti a supporto devono favorire innanzitutto l'efficienza d'acquisto e la riduzione del costo totale. Mentre i materiali e servizi diretti, cioè quelli richiesti dai processi primari che rientrano, per intenderci, nella distinta base/ciclo di prodotto/servizio, sono più diffusi all'interno delle quattro categorie di acquisto. Gli strumenti E-biz a supporto dipendono anche dalla fase del processo di approvvigionamento esaminata.

Mediamente l'incidenza relativa dei costi esterni diretti e indiretti è rispettivamente del 65% e 35% circa. La percezione comune ritiene molto più bassa la percentuale degli indiretti che in realtà sono di basso valore medio dell'ordine ma ad alti volumi di transazioni. Se poi si calcolassero i costi organizzativi relativi alla inefficienza di gestione del processo di acquisto degli MRO, probabilmente il costo totale risulterebbe superiore a quello dei diretti.

Strategic Sourcing (gestione strategica degli approvvigionamenti)

In questa fase dell'attività aziendale la prevalenza della funzione di supporto alle decisioni di acquisto sia per la spesa diretta che indiretta, finalizzata alla scelta di nuovi fornitori (e-sourcing) e quindi alla richiesta di offerte e quotazioni (e-Tendering).

Si tratta di avere la possibilità di consultare un 'sourcing catalog system' che contenga il maggior numero di prodotti/servizi e relativi fornitori, con tutte le informazioni aggiornate utili alla decisione (prezzi, promozioni, condizioni di vendita, ecc…).

Come bene sottolinea Davide Siegel nel testo "Futurizza la tua impresa – Strategie di eBusiness nell'era dell'eCustomer", David Siegel, *Tecniche Nuove* – 1999, vengono elencate alcune osservazioni fondamentali per capire le valutazioni che le aziende pongono in essere per valutare i progetti di innovazione dei sistemi di approvvigionamento attraverso le nuove tecnologie.

Tali sistemi devono, però garantire:

– strutturazione e gestione dei cataloghi fornitori
– aggregabilità delle informazioni secondo diversi criteri
– funzioni di ricerca per categoria e parola chiave con possibilità di 'drill-down'
– un certo numero di cataloghi fornitore già inclusi in partenza
– esame approfondito del fornitore selezionato e possibilità di interazione (e-mail e link con il suo sito web)
– integrabilità con il sistema gestionale del cliente
– copertura di un'alta percentuale dei prodotti/servizi necessari all'azienda
– basso costo di aggiornamento.

Il sistema catalogo può essere mantenuto, in termini di aggiornamento e omogeneizzazione delle informazioni dal cliente, o da gruppi di essi (Buy site), dal fornitore, o da gruppi di essi (Supplier site), o da terze parti più o meno indipendenti (Market site) che possono dare servizi aggiuntivi (ad esempio, valutazione dei fornitori in base ad indicatori di servizio, facilitazioni di contatto, servizi condivisi) con maggior garanzia di riservatezza delle informazioni rispetto a una delle parti. Sono evidenti le sovrapposizioni di funzionalità con gli e-Markets, al cui capitolo rimandiamo, che sono anche 'Catalog System'.

Altri esempi di sistemi catalogo possono essere analizzati in Wiznet.com, Ecportal.com ma anche in Yellowpages ed in Thomasregister.com.

Operational Procurement (gestione operativa degli approvvigionamenti)

Un'analisi completa del problema legato alla gestione operativa degli approvvigionamenti è contenuta in "Doing eBusiness: strategies for thriving in an electronic marketplace", David Taylor, Alyse D., Terhune Wiley, 2001 in cui possiamo apprezzare il tentativo di razionalizzare le principali funzioni legate al processo di procurement aziendale.

Alle funzioni di cui sopra, nella fase di approvvigionamento operativo è necessario aggiungere la gestione dell'ordine in termini di automazione delle transazioni e del workflow del processo di acquisto. Le funzionalità disponibili sono dunque:

Automazione dei processi interni (Buy site)
Selezione di prodotto da un catalogo multi-fornitore
Possibilità di generare da desktop decentrati le richieste di acquisto o offerta
Gestione del flusso di approvazione dell'ordine
Generazione e sottomissione dell'ordine (via EDI, e-mail, fax o tramite lo stesso sistema collegato al fornitore via web)
Integrazione con il sistema ERP
Ricevimento e collegamento alle funzionalità di verifica fatture passive.

Automazione delle transazioni relative all'ordine (Market site)
Trading Internet-based in ambito Extranet
Controlli in tempo reale su prezzi e disponibilità
Riconciliazioni interattive
Personalizzazione del prodotto/servizio da ordinare
Sottomissione e ricezione dell'ordine interattivo con il fornitore
Tracking dello stato dell'ordine
Gestione della fatturazione e dei pagamenti.

Tali sistemi possono essere moduli 'add-on' dei sistemi ERP Web Based (Oracle, SAP, Baan, ecc…), oppure sistemi 'stand-alone' (Ariba, CommerceOne, BuyerXpert di Netscape, Harbinger, GEIS, Intershop, ecc…) che si devono integrare con i sistemi gestionali.

Si ritorna all'antica 'querelle' tra i sostenitori della integrazione senza soluzione di continuità (seamless integration) e quelli dei software specializzati (best of breed).

È chiaro che nel caso di materiali e servizi diretti l'integrazione 'nativa' con le funzionalità Material Resources Planning del gestionale questi possono rappresentare un vantaggio mentre per gli indiretti sono, in taluni casi, più complete le soluzioni E-MRO.

Dal punto di vista dell'infrastruttura tecnologica per gli approvvigionamenti di beni diretti, accanto alle soluzioni totalmente Web-based, sopravviveranno ancora le soluzioni EDI (Electronic Data Interchange), laddove esse sapranno integrarsi con il Web per una maggior economicità di connessione anche ai piccoli fornitori e si debbano gestire trasmissioni ripetitive, standard e con alti volumi: è la soluzione EDI-Web quella realizzata con GEtradeweb.com da General Electric per favorire il collegamento alle reti EDI da parte dei propri fornitori.

Certamente l'EDI presenta una maggior garanzia di sicurezza delle transazioni rispetto al Web (che ha ancora margini di miglioramento su questo aspetto), ma non può competervi in termini di economicità dell'investimento, standardizzazione dei tracciati (ogni settore ha i suoi standard EDI, non sempre univoci, che costringono le aziende a gestirne spesso molteplici per le diverse tipologie di approvvigionamenti), costi di manutenzione e adeguamento, interattività e facilità d'uso, possibilità di collegamenti 'many-to-many' e non solo 'point-to-point', ricchezza multimediale della comunicazione (voci, video, foto che possono transitare da Web), gestione in tempo reale delle transazioni (le trasmissioni EDI sono 'batch').

Talvolta una strategia di successo nell'introduzione delle soluzioni Web-based consiste nell'integrare in prima istanza i nuovi fornitori, per poi gradualmente collegare, una volta che la soluzione Web è testata e consolidata, anche quelli tradizionali fino all'eliminazione della rete.

Nel testo “Frontiere di rete”, Calvo, F. Ciotti, G. Roncaglia, M. Zela, Editori Laterza – 2000, vengono illustrate le principali motivazioni che spingono le aziende ad entrate in progetti di e-Procurement complessi. I principali benefici riscontrati dalle aziende che hanno sperimentato soluzioni e-Procurement possono essere ricondotti a tre macro-temi:

1 – L’aumento dell’uso e dell’aderenza da parte degli utenti ai contratti predefiniti (contract compliance), specialmente per quanto riguarda gli MRO e in situazioni multi-sito, con un notevole numero di utenti abilitati all’emissione degli ordini. Grazie a questo, Philips ha ottenuto un altissimo ritorno dell’investimento riducendo drasticamente gli ordini fuori controllo e aumentando la leva contrattuale verso i fornitori selezionati centralmente (a livello globale, regionale e nazionale) a cui garantisce maggiori volumi in cambio di migliori condizioni. Il progetto ha coperto la gestione degli indiretti inizialmente su 110 siti in 12 mesi integrando la soluzione E-MRO con il sistema ERP. Incrementare la ‘contract compliance’ dal 45% al 75% rappresenta per Philips un risparmio quantificabile in circa 50 milioni di dollari in un anno. Questo elemento è sicuramente quello a più alto potenziale della proposizione di valore dell’e-Procurement.

2 – L’aumento del potere contrattuale attraverso un più dettagliato controllo della destinazione della spesa che è resa possibile dalla disponibilità delle informazioni in tempo reale per fornitore e per categoria prodotto, in modo da avere strumenti che aiutano nelle scelte strategiche e nella negoziazione di contratti di fornitura più favorevoli.

3 – L’efficienza di processo ottenuta grazie all’automazione del workflow, alla riduzione degli errori e dei ricicli, dei costi amministrativi, delle spese telefoniche e fax, alla minor necessità di inventari. Cisco ha portato il costo organizzativo da una media di 130$ per ordine a 40$ ed ha l’obiettivo di arrivare a 25$. Inoltre le persone dell’ufficio Acquisti normalmente dedicate alle attività routinarie possono rifocalizzarsi su attività a maggior valore aggiunto come lo “strategic sourcing” e la negoziazione dei contratti.

Uno studio di Gartner Group (gartner.jmu.edu./researc.com) dimostra che gli acquirenti hanno un ROI dal 245% al 400% adottando una soluzione e-Procurement. Parallelamente i fornitori esaminati vedono una crescita delle vendite dal 10% al 15% annuo.

Infatti anche i fornitori che accettano la sfida E-biz possono ottenere grossi benefici, principalmente in termini di:

– Apertura di un nuovo canale di vendita e incremento dei ricavi
– Incremento delle vendite regolate da contratti definiti
– Un processo più accurato e automatizzato
– Riduzione dei costi amministrativi per l’”order entry”, la fatturazione e il customer service
– Omogeneizzazione agli standard della “trading community” del proprio catalogo tramite terze parti.

Prima di essere obbligati dal mercato, conviene ai fornitori promuovere iniziative B2B di questo tipo per non subirne ma guidarne gli sviluppi. È comunque indubbio che l’adozione di queste soluzioni da parte di chi vende e la possibilità di gestire i contenuti delle loro informazioni da parte di terze parti, sono una delle principali sfide per l’affermarsi di queste soluzioni. Come pure è una sfida il cambiamento dei comportamenti e dei ruoli delle funzioni acquisti dei ‘buyer’ e il re-engineering organizzativo che può accompagnarle, di cui si parla più avanti.

In ogni caso i progetti e-Procurement si stanno proponendo come una ‘vittoria veloce’ e tra le più sicure nella gamma delle possibili opportunità per i seguenti motivi:

- Sono iniziative tutto sommato a basso rischio
- Possono non influenzare direttamente i processi primari e strategici
- Hanno obiettivi chiaramente definibili e misurabili
- Sono soluzioni scalabili e possono partire da soluzioni puntuali e di rapida implementazione (‘Think big, start small’)
- Il ROI e il tempo di payback sono interessanti.

Per questo motivo, in un grafico cartesiano che riportasse in ordinata l’importanza per il business e in ascissa la facilità di implementazione, le soluzioni e-Procurement risultano quasi sempre tra quelle la cui realizzazione si propone come prioritaria, cioè con buon impatto sul business in rapporto alla relativa velocità di ‘delivery’.

Le implicazioni organizzative sulle aziende

La seconda ondata dell’e-Business è sicuramente più interessante e foriera di risultati ragionevolmente più certi perché più svincolata da fattori aleatori legati al singolo mercato/prodotto come l’e-Commerce, che talvolta può avere criticità (ad esempio, il conflitto con i canali tradizionali) o qualche ostacolo intrinseco al business (ad esempio, la vendibilità del prodotto/servizio attraverso internet).

Le analisi condotte ed illustrate in “B2B Exchanges: The Killer Application in the Business-to-Business Internet Revolution” Arthur B. Sculley, W. William A. Woods (Gennaio, 2000), *ISI Publications Limited*, fanno emergere in modo chiaro e ben argomentato come il miglioramento della supply chain porti a risultati come la flessibilizzazione e l’efficienza, necessari in qualsiasi situazione di business, e ancorati a sistemi di management logistico-produttivi aziendali e interaziendali più ‘ingegnerizzabili’ e indirizzabili rispetto alle evoluzioni commerciali e di marketing del passato.

Ma dopo aver descritto soprattutto le opportunità che le soluzioni e-Procurement offrono, non bisogna sottovalutare i principali punti di attenzione che rappresentano altrettante sfide per i progetti, già accennate ma che è opportuno sintetizzare e puntualizzare:

- L’integrazione delle soluzioni E-SCM e e-Procurement con i sistemi ERP aziendali
- L’adozione da parte dei fornitori delle soluzioni e del nuovo modo di operare, difficoltoso soprattutto se il potere contrattuale del cliente non è significativo
- I cambiamenti organizzativi e il reengineering dei processi che spesso si devono accompagnare all’implementazione delle soluzioni tecnologiche
- Il cambiamento di comportamenti, di ruolo e di poteri richiesto alle persone coinvolte e la resistenza al cambiamento che queste possono manifestare più o meno apertamente.

In particolare vale la pena soffermarsi su questi due ultimi aspetti, entrambi dominati dal fattore ‘umano’, come sempre determinante nei progetti di cambiamento.

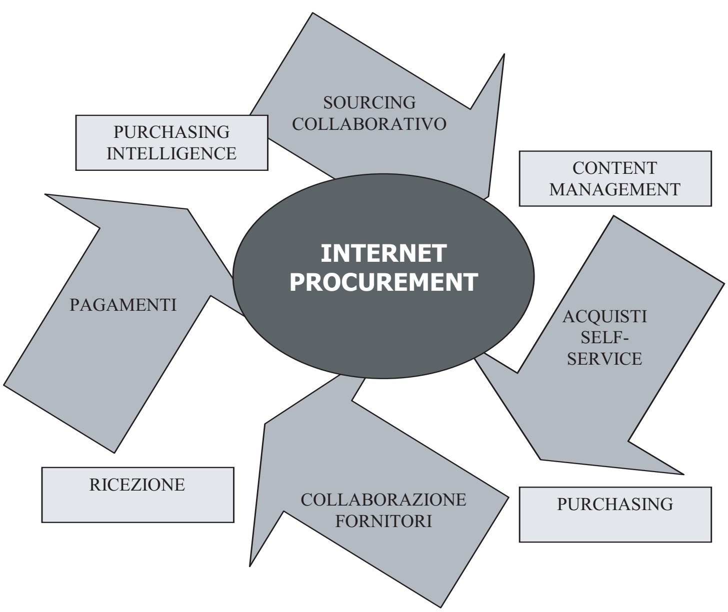
Prendiamo ad esempio il cambiamento di ruolo e di compiti della funzione Acquisti qualora in azienda si adottassero soluzioni di e-Procurement.

L'attività operativa della funzione si modifica: da un lato perché la maggior accessibilità delle informazioni e l'automazione della gestione dell'ordine consente maggior controllo, velocità e tempo disponibile per attività tattiche e strategiche; dall'altro perché aumenta la diffusione delle conoscenze e quindi le attività di acquisto compiute autonomamente da altre funzioni all'interno dell'organizzazione (fenomeno del resto già presente, spesso proprio per gli investimenti più strategici, ma che verrebbe accentuato soprattutto per gli acquisti standard).

Una delle conseguenze è l'apparente perdita di 'potere' dell'ufficio Acquisti, in quanto non più unico depositario delle informazioni sui contratti, sui prezzi, sui cataloghi dei fornitori, sul mercato, insomma sul 'know-how' di acquisto. Ma questa è una trasformazione in atto che, piaccia o non piaccia, ha troppe ragioni a favore per non verificarsi e, comunque, può essere vista come una perdita di autorità solo da chi lega la sua autorevolezza alla indispensabilità e alla custodia gelosa delle conoscenze: sono queste le persone più cercate operativamente ma, spesso, anche le più mal tollerate dai colleghi e le più dannose per la scorrevolezza dei processi organizzativi. Dunque, ci si trova di fronte a un bivio: ostacolare il cambiamento o 'cavalcarlo' facendosene promotori e facilitatori? Comincia a girare un ritornello nelle aziende riguardo l'e-Business: "quando ti imbatti contro una macchina schiaccia-sassi, o la usi o diventi parte della strada".

Queste riflessioni sono state bene rappresentate nello schema tratto dalla pubblicazione già citata di Ravi Kalakota – Marcia Robinson e business *APOGEO*, 1999:

Obiettivo: comprare e vendere beni e servizi al prezzo migliore e con buona efficienza

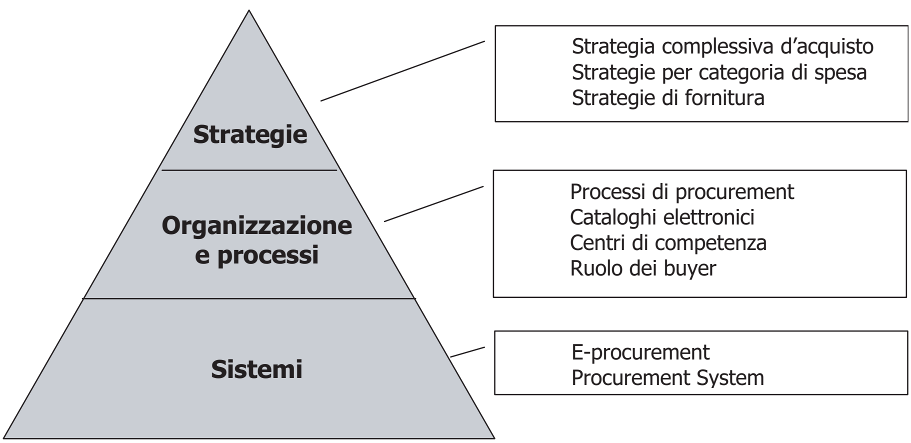


– Le soluzioni e-Procurement automatizzano quella porzione del processo di acquisto che è di più difficile gestione (utenti multipli, item differenziati, locazioni multiple).
– Le soluzioni di e-Procurement sono giunte ad uno stadio di maturazione tale da permettere la totale automazione delle transazioni tra buyers, utenti e fornitori attraverso l'utilizzo di Internet.
– Gli e-Marketplace permettono di connettere i Buyers & Sellers attraverso una relazione "many to many".

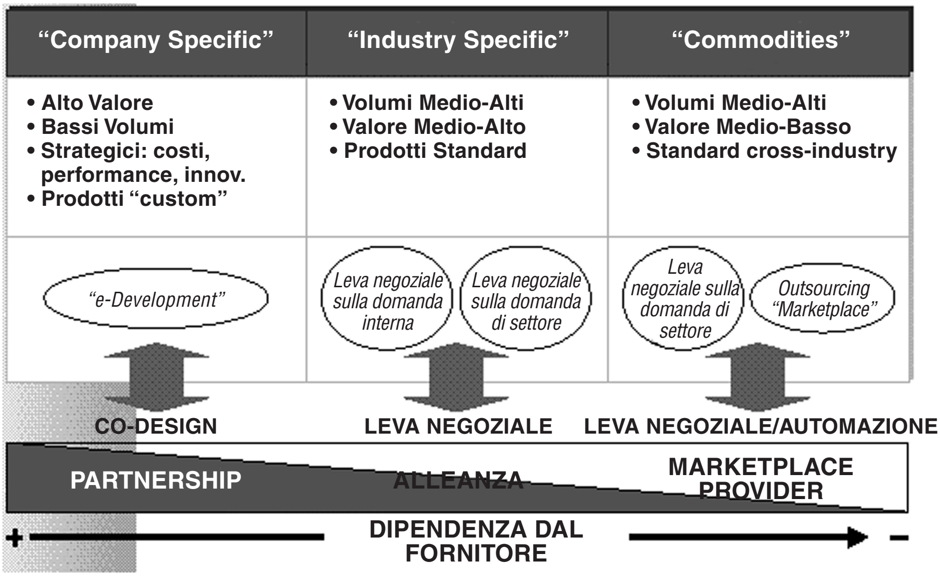
I contenuti possono variare da Aste elettroniche, comparazioni tra fornitori, informazioni Industry specific. Il focus è generalmente verticale (es. Industry acciaio) o funzionale (es. MRO).

Strategia d'implementazione

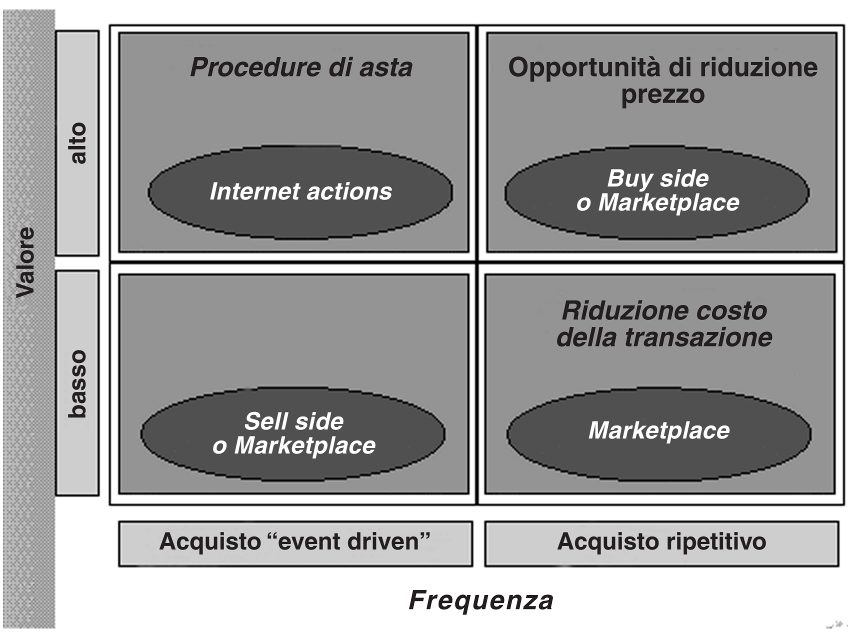
L'implementazione di una soluzione di e-Procurement richiede un ridisegno della strategia, dei processi e dei sistemi di acquisto:



Le scelte strategiche riguardano innanzi tutto quali prodotti e servizi acquistare con l'e-Procurement, distinguendo gli acquisti in base a valore, quantità, standardizzazione e dipendenza dal fornitore è possibile riprendere alcune considerazioni del Gartner group che possono essere bene sintetizzate dai seguenti schemi interpretativi:



In secondo luogo occorre identificare il modello transazionale più idoneo per le tipologie di acquisto, utilizzando come discriminanti il valore e la frequenza d'acquisto:



Il terzo livello di decisione riguarda l'opportunità di dotarsi di un proprio sistema e-Procurement, più o meno integrato col sistema informativo gestionale, o rivolgersi a società esterne specializzate o a marketplace verticali.

Da un punto di vista tecnico la scelta di un modello di e-Procurement e quindi del fornitore di tale servizio dipende dal grado d'integrazione e interoperabilità dei sistemi in uso nell'impresa (ERP, SAP, XML, ecc.), fermo restando che l'impresa potrebbe decidere di utilizzare diversi sistemi di e-Procurement: Marketplace accessibili via web e sistemi integrati di approvvigionamento e gestione degli acquisti con programmi appositi installati negli uffici.

I trend futuri dell'e-Procurement

Il motto potrebbe essere: "più e-Procurement per ridurre i costi degli approvvigionamenti!"

Secondo uno studio condotto da Hackett Best Practices su circa 2 mila aziende globali, i due terzi di esse si trova ancora alle prese con uno degli aspetti basilari dell'e-Procurement: la costruzione di rapporti di collaborazione ed integrazione efficienti con i fornitori.

Queste aziende spendono per la gestione degli approvvigionamenti il 63% in più rispetto a quelle che riescono ad operare più del 60% dei loro acquisti elettronicamente.

Un altro dato interessante riguarda il rapporto fra numero dei fornitori e costi totali dell'attività di procurement. Secondo tale studio, infatti, con la diminuzione del numero di fornitori per ogni miliardo di dollari speso, automaticamente diminuisce l'incidenza dei costi del procurement sui costi complessivi dell'azienda. Negli ultimi quattro anni l'azienda media ha ridotto del 23% la base di fornitori.

Afferma Richard T. Roth, managing director di Hackett Best Practices "Per rispondere in modo efficace alle domande del business environment odierno, le aziende devono assicurarsi vantaggi da ogni mezzo, per interagire ed operare più efficacemente con fornitori esterni e tenere i costi sotto controllo" e ancora "Questo può comprendere qualcosa di semplice come i team di acquisto interfunzionali o qualcosa di avanzato come l'ottimizzazione dell'architettura Web che garantisca la possibilità di utilizzare l'e-Procurement a livello aziendale attraverso una singola interfaccia".

Altri elementi evidenziati sono il maggior ricorso a professionisti con competenze tecniche e a team interfunzionali, e una maggiore attenzione alla formazione da parte delle aziende che si pongono quali leader in quest'attività. Sempre secondo questo studio, tali aziende riescono a ridurre i costi della struttura degli approvvigionamenti del 69%.

e-Procurement: negli Usa una realtà in forte crescita

La crisi economica non ha fermato la corsa dell'e-Procurement negli Stati Uniti. È questo il dato principale che emerge da uno studio condotto da Forrester Research e dall'Institute for Supply Management su 360 executive del supply management americani.

Più della metà degli intervistati ha dichiarato di aver ormai superato gli stadi ini-

ziali dell'adozione di Internet per la gestione della supply chain. In questo senso, i maggiori progressi, nel corso dell'ultimo trimestre del 2001, sono stati compiuti dalle aziende non manifatturiere e da quelle con grandi volumi di acquisti. Circa il 30% del totale ha dichiarato di aver ottenuto consistenti riduzioni dei costi grazie all'adozione di Internet.

E nel quadro della gestione online della supply chain, l'attività che ha incontrato maggior successo fra le aziende è l'e-Procurement: negli ultimi tre mesi dello scorso anno il 77% degli intervistati ha effettuato online acquisti di materiali indiretti ed il 57% di materiali diretti. Ed anche l'ammontare delle spese attraverso Internet è aumentato, passando dal 7,1% al 9,5% del totale.

Le modalità più gettonate di gestione online degli acquisti sono le aste, la partecipazione ad e-Marketplace e l'emissione di "Request For Proposal" (RFP). Inoltre l'87% delle aziende ha utilizzato il Web per individuare nuovi fornitori.

Un elemento che potrebbe apparire sorprendente è che a far crescere tanto sensibilmente queste attività sono state le aziende con elevati volumi d'acquisto e quelle manifatturiere, mentre quelle con volumi di acquisti limitati hanno diminuito la loro partecipazione, preferendo sviluppare maggiormente attività online di tipo collaborativo con i fornitori.

Fra i problemi evidenziati dalle aziende intervistate emerge con forza quello della mancanza di adeguate capacità e competenze nell'operare online da parte dei fornitori.

In ogni caso, secondo la ricerca, una volta superato il momento difficile dell'economia ed eliminati gli elementi che ne frenano un'ancora maggiore adozione, l'e-Procurement continuerà a crescere a ritmi elevati, con prospettive molto positive già per il 2002.

Sta cambiando il modello degli e-Marketplace: l'e-Procurement in primo piano

Il mercato europeo dei servizi per le applicazioni relative agli online exchange (applicazioni e-Marketplace ed e-Procurement), crescerà dagli 0,8 miliardi di dollari del 2001 ai 2,8 miliardi di dollari del 2005. S i tratta di un tasso annuo di crescita del 30%. Lo sostiene un rapporto realizzato da Idc.

"I concetti di e-Procurement ed e-Marketplace si sono evoluti rapidamente", afferma Euan Davis, research manager del programma European e-Business Services Strategies di Idc. "Le aziende europee oggi stanno spostando la loro attenzione dai Marketplace pubblici a quelli privati, avendo compreso che far funzionare i Marketplace pubblici è difficile, time-consuming e genera problemi di sicurezza e di collaborazione con i partner. Il risultato è che l'industria dei Marketplace pubblici si sta rapidamente consolidando – il numero dei player sta cadendo e non si rilevano nuovi attori".

La crescita dei servizi per e-Procurement è sostenuta dal fatto che la maggior parte degli e-Marketplace si sta ora sforzando di fondere quelle tecnologie con le proprie. L'obiettivo è quello di superare una tradizionale concezione di e-Marketplace che puntava tutto sulla riduzione del prezzo dei beni acquistati attraverso un aumento della competizione fra i fornitori, favorito dal sistema delle reverse auction. "Oggi gli operatori degli e-Marketplace stanno rapidamente adottando l'e-Procurement per rendere più efficiente l'acquisto dei beni", sottolinea Dominique

Raviart, analista del programma European Supply Chain Management di Idc. "Le aziende stanno integrando le loro applicazioni, non solo al loro interno, ma anche con altre imprese e partner commerciali. In questo modo possono massimizzare il valore dei loro investimenti in e-Procurement ed e-Marketplace. Inoltre, le infrastrutture vengono realizzate anticipando il prossimo step nel campo della gestione della supply chain: il collaborative commerce", conclude Raviart.

e-Procurement: chi vince e chi perde

Non sempre l'implementazione di soluzioni di e-Procurement genera elevati ritorni sugli investimenti. È quanto emerge da uno studio condotto da Accenture su 30 aziende di nove Paesi europei attive nel campo dell'e-Procurement. Secondo lo studio, infatti, esistono notevoli differenze legate alla scelta di puntare sulle aste online o sull'e-Requisitioning.

Nel caso delle aste online il ROI degli investimenti può essere significativo se vengono rispettate alcune condizioni che, secondo Accenture, sono la chiave del successo delle iniziative. Nonostante le aste online siano ancora ad uno stadio iniziale di sviluppo, con la maggior parte delle aziende che indirizza su di esse solo l'1%-2% della spesa complessiva per acquisti, dallo studio risulta una crescente soddisfazione. L'e-Auction, infatti, accelera l'intero ciclo di sourcing e ha generato risparmi fra il 10% ed il 35% a seconda dei casi.

Le condizioni che secondo Accenture sono alla base del successo di progetti di e-Auction sono:

- le categorie di spesa ed il timing dell'evento sono attentamente selezionati per garantire la competitività;
- la comunicazione con i fornitori e un training sull'asta sono stati effettivamente realizzati;
- il lavoro di ricerca è stato condotto minuziosamente (per esempio: lo sviluppo di una strategia di sourcing, l'analisi della spesa, l'identificazione dei fornitori, lo sviluppo di Request For Quotation, ecc.);
- è stata identificata la tecnologia appropriata ed è stata fornita la necessaria infrastruttura di supporto.

Nei casi in cui queste condizioni sono state rispettate, i buyer hanno beneficiato di consistenti diminuzioni dei costi ed aumenti di produttività. I fornitori, dal canto loro, hanno goduto di una migliore conoscenza dei concorrenti, dell'accesso a nuove opportunità di business, di una competizione regolare e trasparente durante la negoziazione e di una semplicità di risposta alle Request For Quotation (RFQ).

Lo studio ha identificato quattro tipologie di fornitori di servizi di aste online:

- Provider specializzati. L'approccio seguito da questi fornitori è molto popolare perché richiede contenuti investimenti anticipati e combina esperienze di sourcing e di aste, è "chiavi in mano" e generalmente semplice da usare
- Marketplace indipendenti focalizzati su una determinata categoria. Questa soluzione beneficia del fatto che i fornitori specifici di un'industria sono prontamente reperiti e formati in ordine alla risposta a RFQ ed aste online
- Marketplace basati su consorzi verticali (modello Covisint). Queste soluzioni tipicamente sono utilizzate dai membri fondatori del Marketplace come mezzo per generare rapida liquidità

– Soluzioni interne nelle quali le aziende acquistano licenze per software e le gestiscono direttamente. Questa soluzione è stata utilizzata da aziende con significativa esperienza di aste e previsioni di elevati volumi per il futuro.

Secondo lo studio la situazione è diversa per quello che riguarda le soluzioni di e-Requisitioning. Queste soluzioni sono gestite dall'interno e richiedono elevati investimenti in tecnologia, creazione e mantenimento di cataloghi e system integration. Per questo sono più adatte a grandi aziende con una presenza globale.

La maggior parte delle aziende europee è ancora ad uno stadio iniziale di implementazione dell'e-Requisitioning. La maggior parte di esse ha iniziato alla fine del 2000 o all'inizio del 2001. Spesso gli investimenti realizzati eccedono quelli previsti di un 20%-40%, soprattutto a causa delle difficoltà d'integrazione con i sistemi di back-end.

Tuttavia molte aziende sono fiduciose sul fatto che i loro investimenti daranno risultati, soprattutto quelle che stanno combinando i loro tentativi con progetti di sourcing strategico. Quest'ultimo elemento è considerato fondamentale per sviluppare tutte le potenzialità delle tecnologie e-Requisitioning, perché consente di razionalizzare la base-fornitori e di riorganizzare completamente il processo di procurement tradizionale.

Infine, lo studio segnala il grande interesse delle aziende per gli e-Marketplace. Le grandi aziende, le multinazionali e i leader di mercato in vari settori hanno aderito a Marketplace. Un numero più ristretto di player ha creato o sta creando propri Marketplace privati e potrebbe pensare di coinvolgere altre aziende nel prossimo futuro.

Invece le piccole aziende con una presenza per lo più nazionale sembrano ancora alla finestra.

Non sono in grado di costruire Marketplace propri, ma stanno valutando con molta attenzione a quale mercato virtuale aderire.

Fra i vantaggi che le aziende riconoscono all'utilizzo di Marketplace c'è innanzi tutto la possibilità di organizzare aste e poi quella di migliorare la funzionalità del Supply Chain Management.

Secondo lo studio le aziende prevedono che il modello prevalente nel futuro sarà quello dei "consortium e-Marketplace". I principali benefici attesi dalle aziende da questo modello sono la condivisione dei costi e dei rischi, la possibilità di ottenere consistenti risparmi e una certa liquidità, oltre ad una più ampia possibilità di accesso al mercato delle materie prime. Dall'altra parte le difficoltà maggiori sono la cooperazione fra gli azionisti, il tempo necessario per costituire una massa critica di fornitori e tutto il lavoro necessario per giungere ad un accordo su standard tecnologici condivisi da tutti i partecipanti.

Grandi numeri per Covisint

Recentemente General Motors ha annunciato le cifre della sua attività sul Marketplace privato Covisint. Da gennaio 2001 il gigante automobilistico ha acquistato materie prime e componenti per un valore di 96 miliardi di dollari; inoltre ha speso 2,2 miliardi di dollari in acquisti attraverso aste.

Questa notizia arriva pochi mesi dopo quello di DaimlerChrysler, che, anche per fugare le voci di un suo possibile disimpegno dal Marketplace, aveva annunciato di aver condotto un'asta del valore di tre miliardi di euro per l'acquisto di componenti.

Un altro dei fondatori di Covisint, Ford, ha recentemente dichiarato di aspettarsi risparmi per 350 milioni di dollari quest'anno.

Alla fine di luglio oltre 1700 aziende erano registrate su Covisint, e il Marketplace aveva generato un volume d'aste di 37,6 miliardi di dollari. Oltre 26 mila transazioni erano state condotte su più di 200 cataloghi. All'inizio di agosto Covisint ha inoltre annunciato la creazione di una holding che gli permetterà di espandersi in altri settori industriali oltre a quello dell'auto.

L'e-Procurement va a gonfie vele

Le maggiori società di consulenza e business research sembrano concordare su un dato: nonostante lo scoppio della bolla tecnologica e la chiacchierata Internet Depression, l'e-Procurement non smetterà di crescere nei prossimi anni. La società di ricerca americana Idc, ad esempio, prevede che il mercato delle applicazioni per l'e-Procurement continuerà a svilupparsi fino a raggiungere nel 2004 un valore di nove miliardi di dollari, registrando una crescita annua del 47%.

Da parte loro, gli analisti della Gartner Group prevedono che nel 2005 in Europa, sulla scia di quanto già avviene negli Stati Uniti, l'80% delle aziende utilizzerà forme di e-Procurement attraverso portali e-Marketplace digitali che sostituiranno i canali distributivi tradizionali.

Le ragioni della significativa crescita dei sistemi elettronici di approvvigionamento, secondo un'analisi di Hurwitz Group, sono principalmente tre:

- l'automazione dei metodi operativi interni;
- la crescita dell'efficienza delle negoziazioni e della fissazione dei prezzi;
- un maggiore controllo dei costi.

È chiaro che, alla luce di queste considerazioni, si aprono grandi prospettive di crescita per tutti i player del settore.

Secondo il report "e-Procurement applications market forecast and analysis 2000-2004", pubblicato dall'Idc, al momento l'azienda leader del settore dell'e-Procurement è Ariba, detentrice di una quota di mercato pari al 36%.

Il segreto che ha portato la società californiana a sviluppare il proprio business (con un tasso di crescita pari all'81,5%), è da individuare, oltre che nell'organizzazione di un'efficace rete di vendita, nella capacità di stringere accordi con i maggiori player del mercato.

e-Procurement, il futuro è l'integrazione con il SCM – Lo dicono recenti trend di mercato

Secondo una stima dell'Idc, il totale della spesa per l'approvvigionamento di beni e servizi su Internet raggiungerà un valore di 520 miliardi di dollari entro il 2004. Questa crescita generalizzata si rifletterà anche sul settore dei servizi di consulenza, installazione e gestione dei sistemi di e-Procurement, che dagli 1,4 miliardi di dollari del 1999 passerà ai 12,7 nel 2004. Il set di servizi, sostiene sempre l'Idc, si espanderà fino a comprendere una serie di offerte non tradizionali e ad alto valore aggiunto per spingere compratori e fornitori a compiere le loro transazioni online.

Se le analisi di settore si sono finora concentrate sui risparmi per le aziende

clienti (sbandierati in primo luogo dai software vendor), nel lungo periodo la forza trainante dell'e-Procurement è rappresentata dall'opportunità di razionalizzare i processi aziendali modificando in termini più collaborativi (scambio informazioni, ecc.) le relazioni con i fornitori.

L'e-Procurement "puro", così come è stato illustrato dai produttori di sistemi informatici e dalla maggioranza dei media, continuerà ad espandersi nei prossimi mesi in alcune nicchie specifiche, ma le analisi più innovative dicono che il futuro è nell'integrazione con altre funzionalità di e-Business come il supply chain management. Lo scopo è migliorare la collaborazione fra le imprese coinvolte nel processo di approvvigionamento.

Un esempio di questo nuovo approccio all'e-Logistics è rappresentato da Jet-A.com, il nuovo Marketplace online realizzato in seguito all'accordo fra 22 compagnie aeree internazionali. Il sito, che dovrebbe andare a regime entro la fine del mese con la partecipazione di sei colossi del petrolio (fra i quali Shell, BP e Amoco), dovrebbe permettere ai partner un risparmio di circa 100 milioni di dollari l'anno sugli acquisti online grazie al consolidamento dei processi di ordine, acquisto e spedizione.

II PARTE - LA FIGURA PROFESSIONALE DEL BUYER

La figura professionale del buyer negli ultimi anni si è sviluppata come una figura con competenze trasversali e diverse rispetto al ruolo tradizionale. La riduzione dei costi aziendali, il miglioramento della qualità dei prodotti e servizi, la riduzione delle scorte, elementi necessari per competere in un mercato complesso che riconosce bassi margini su prodotti e servizi, richiede alle aziende di perseguire l'efficienza attraverso una revisione integrata dei processi e del sistema nel suo complesso.

– Strumenti, attrezzature, macchinari e documentazione utilizzata: informazioni e strumenti sistemi gestionali ed informatici dedicati agli acquisti; tecnologie di office automation; internet; schede fornitori; previsioni di mercato.
– Conoscenze: la professionalità si concentra infatti sulla marketing intelligence, sulla prospezione di nuovi mercati d'acquisto, sulla integrazione operativa dei fornitori e sulla negoziazione.
– Abilità: alla figura professionale del buyer vengono richieste competenze e capacità manageriali e di gestione delle relazioni tra imprese – oltre a sviluppare le capacità di selezione dei fornitori e di negoziazione tipiche del ruolo. Il buyer deve possedere un'ottica internazionale, conoscere le tecnologie ICT per gestire piattaforme di e-Procurement, integrare competenze commerciali con aspetti tecnologici e legali.
– Comportamenti: al buyer vengono richiesti comportamenti in grado di:
  - intergrarsi con le funzioni cliente per cogliere le migliori opportunità offerte dalla raccolta delle informazioni rilevanti per una miglior impostazione della ricerca e nella negoziazione con i fornitori
  - coordinare in un team di lavoro competenze diverse, di prodotto, di mercato, legali, tecniche, sfruttando al massimo le potenzialità di tutte le competenze in gioco.

La mappa delle competenze risultante da questa fase di indagine costituisce il riferimento concettuale per la verifica e l'integrazione degli esiti raggiunti e diviene lo strumento per riscontrare ed approfondire i cambiamenti intervenuti in termini di attività, risultati e competenze professionali, che sono stati riportati nella terza parte di questo lavoro.

Fasi del processo di lavoro

Fasi	**1 – CONCEZIONE**	**2 – SELEZIONE**	**3 – AMMINISTRAZIONE**
Input			
Attività	– Definizione del bisogno – Sourcing – Specifiche	– Richiesta d'offerta – Analisi delle offerte – Negoziazione	– Definizione contratto – Implementazione e controllo contratto
Output			

FASE DEL PROCESSO: FASE 1: Concezione OUTPUT Vari

ATTIVITÀ / OPERAZIONI	**Strumenti, attrezzature, macchinari e documentazione utilizzata**	**ELEMENTI DI COMPETENZA RILEVATI (necessari per fare bene ogni operazione) Identificare con (S) gli elementi di competenza specifici dell'azienda**		
		CONOSCENZE	**ABILITA'**	**COMPORTAMENTI**
a. Definizione del bisogno	Database informatici o cartacei	Conoscenza del mercato della funzione cliente Analisi delle caratteristiche tecniche ed economiche dei prodotti e dei servizi da approvvigionare	Instaurare rapporti di collaborazione con i clienti interni Sviluppare doti di leadership per coordinare le varie competenze necessarie per condurre le fasi di ricerca ed analisi dei fornitori	Disponibilità Atteggiamento collaborativo Dimostrare professionalità e conquistarsi credibilità nei confronti dei clienti interni
b. Sourcing	Internet Ricerche di mercato Riviste Report Visite a fiere e fornitori significativi Convegni ed eventi	Conoscenza della supply chain aziendale Conoscenza della supply chain dei fornitori Metodologie e tecniche di progettazione del sistema di approvvigionamento Situazione e trend evolutivi dei mercati delle forniture e dell'offerta dei fornitori rilevanti Opportunità e tecnologie di rete e impatti sui processi di approvvigionamento Tecniche di marketing di acqusito Tecniche di sourcing ed indagini di mercato	Analizzare professionalmente i mercati di fornitura Gestire il portafoglio degli acquisti Costruire sistemi di vendor rating Progettare soluzioni di ricerca e acquisizione di dati e informazioni (marketing d'acquisto) Valutare le opportunità legate all'utilizzo di tecniche di ricerca mediante l'adozione di strumenti internet Valutare processi e procedure aziendali per gestire un sistema di approvvigionamento integrato con l'adozione di internet	Curiosità Precisione e rigore metodologico Capacità di sintesi Capacità di analisi Capacità di elaborazione di sistemi innovativi di ricerca

ATTIVITÀ / OPERAZIONI	Strumenti, attrezzature, macchinari e documentazione utilizzata	ELEMENTI DI COMPETENZA RILEVATI (necessari per fare bene ogni operazione) Identificare con (S) gli elementi di competenza specifici dell'azienda		
		CONOSCENZE	**ABILITA'**	**COMPORTAMENTI**
		Strumenti di analisi dei rapporti di forza sul mercato e potenziali partnership di fornitura Tecniche e modalità di predisposizione dei report di sintesi delle situazioni di mercato e interne sulle politiche di approvvigionamento	Analizzare le prestazioni dei vari fornitori attraverso le tecniche di benchmarking Le capacità di analisi dell'ambiente in cui si opera, dei prodotti e dei produttori, in termini di prevenzione	
c. Specifiche	Database in termini tecnici ed economici Sistema informativo aziendale Sistemi di gestione specifiche prodotti (PDM)	Conoscenze tecniche dei prodotti e servizi da approvvigionare Conoscenza delle condizioni di utilizzo dei prodotti e servizi da parte del cliente interno Conoscenza degli standard dei mercati di fornitura Tecniche di analisi e predisposizione delle specifiche tecniche, commerciali ed economiche	L'analisi A B C. La codifica dei materiali. La classificazione dei fornitori. Le informazioni di base e parametri di controllo I metodi di base per la definizione degli obiettivi da perseguire, in termini di costo, qualità e servizio, agendo in coerenza con le direttive aziendali. La codifica e la classificazione dei prodotti ed dei fornitori, sulla base di informazioni e parametri utili per la gestione interna degli Approvvigionamenti	Precisione e rigore metodologico Capacità di ascolto del cliente interno Capacità di condurre negoziazioni interne con la funzione cliente

FASE DEL PROCESSO: FASE 2: Concezione OUTPUT Vari

ATTIVITÀ / OPERAZIONI	**Strumenti, attrezzature, macchinari e documentazione utilizzata**	**ELEMENTI DI COMPETENZA RILEVATI (necessari per fare bene ogni operazione) Identificare con (S) gli elementi di competenza specifici dell'azienda**		
		CONOSCENZE	**ABILITA'**	**COMPORTAMENTI**
d. Richiesta d'offerta	Database storico delle ricerche di fornitura precedenti Format di ricerca aziendali Marketplace (di fornitore, di cliente, neutro) Siti Sistemi di e-Procurement dei fornitori	Tecniche ed indicatori di monitoraggio e valutazione delle performance Tecniche di controllo dei costi di acquisto Analisi economico-finanziaria delle condizioni di fornitura Analisi e scorporo dei costi di acquisto Tecniche di gestione del product life-cycle Tecniche e sistemi di qualificazione dei fornitori e verifica delle loro capacità tecniche e organizzative Tecniche e strumenti di verifica dell'affidabilità finanziaria dei fornitori Modalità di analisi e gestione dei rapporti di partnership con i fornitori	Le fasi della pianificazione La politica degli acquisti La determinazione degli obiettivi Le fonti di Approvvigionamento Analisi dell'ambiente socio-economico La gestione dei fornitori potenziali La fase operativa, richiesta d'offerta e audit al fornitore La gestione dell'attività di determinazione dei costi globali d'acquisto, in termini di "sicurezza operativa"	Precisione Approccio metodologico alla gestione delle informazioni Capacità di analisi e ricerca di fonti alternative

ATTIVITÀ / OPERAZIONI	**Strumenti, attrezzature, macchinari e documentazione utilizzata**	**ELEMENTI DI COMPETENZA RILEVATI (necessari per fare bene ogni operazione) Identificare con (S) gli elementi di competenza specifici dell'azienda**		
		CONOSCENZE	**ABILITA'**	**COMPORTAMENTI**
e. Analisi delle offerte	Sistemi informativi aziendali Schede di valutazione delle offerte dei fornitori Database storici sull'andamento dei prezzi e delle condizioni di fornitura	Metodologie e procedure aziendali/di gruppo per la selezione dei fornitori Tecniche di valutazione del valore delle forniture Tecniche e sistemi di analisi delle performance economiche e tecniche dei fornitori Tecniche di valutazione economica e finanziarie delle offerte Tecniche di analisi comparata Tecniche di benchmarking Prezzi di mercato e classificazione dei trend di prezzo Modelli di analisi dei mercati di fornitura I costi di ordinazione e giacenza La programmazione Il budget, previsione dei fabbisogni e dei costi Tecniche di negoziazione	La metodologia e gli strumenti per la valutazione oggettiva delle capacità dei fornitori, e per tenere sotto controllo la qualità della loro organizzazione, migliorandone, all'occorrenza, la prestazione La qualificazione dei fornitori La visita ispettiva Il ruolo del team leader	Capacità di analisi Capacità di elaborare report affidabili Trasparenza delle decisioni Rigore nei rapporti con i fornitori e con le funzioni aziendali

ATTIVITÀ / OPERAZIONI	Strumenti, attrezzature, macchinari e documentazione utilizzata	ELEMENTI DI COMPETENZA RILEVATI (necessari per fare bene ogni operazione) Identificare con (S) gli elementi di competenza specifici dell'azienda		
		CONOSCENZE	**ABILITA'**	**COMPORTAMENTI**
f. Negoziazione	Analisi e report sulle caratteristiche della negoziazione Analisi tecniche Analisi economiche Analisi psicologiche e motivazionali	Strumenti, schemi e standard contrattuali di acquisto Le tipologie di ordini d'acquisto Le specifiche d'acquisto L'analisi dei prezzi	La valutazione dinamica nel tempo dei fornitori La conduzione delle trattative d'acquisto La preparazione della negoziazione La raccolta dei dati, la predisposizione dei report per le valutazioni economiche, tecniche e psicologiche La preparazione della trattativa, la definizione della strategia negoziale L'organizzazione della trattativa, la gestione e la conduzione della negoziazione	Capacità relazionali Capacità di comunicazione verso l'interno e l'esterno dell'azienda Capacità negoziali Capacità di analisi

FASE DEL PROCESSO: ________ FASE 3: Concezione ____________ OUTPUT ____ Vari ____

ATTIVITÀ / OPERAZIONI	**Strumenti, attrezzature, macchinari e documentazione utilizzata**	**ELEMENTI DI COMPETENZA RILEVATI (necessari per fare bene ogni operazione) Identificare con (S) gli elementi di competenza specifici dell'azienda**		
		CONOSCENZE	**ABILITA'**	**COMPORTAMENTI**
g. Definizione contratto	Report legali Analisi giuridiche di settore Database storico dei contratti elaborati nel passato Format di corporate	La contrattualistica Il contratto in generale Le diverse forme di accettazione contrattuale Il momento di perfezionamento del contratto La conclusione del contratto Gli effetti del contratto Le clausole Il contract management	Valutazione delle implicazioni legali e contrattuali delle specifiche di prodotto e di servizio richieste dal cliente interno Valutazione dei rischi e capacità di elaborare coperture contrattuali e legali adeguate Capacità di dialogo con i servizi legali dell'azienda	Capacità di dialogo con le competenze legali a disposizione dell'azienda Capacità di valutazione dei rischi relativi al business legato al processo di approvvigionamento

ATTIVITÀ / OPERAZIONI	Strumenti, attrezzature, macchinari e documentazione utilizzata	ELEMENTI DI COMPETENZA RILEVATI (necessari per fare bene ogni operazione) Identificare con (S) gli elementi di competenza specifici dell'azienda		
		CONOSCENZE	ABILITA'	COMPORTAMENTI
h. Implementazione e controllo contratto		Analisi e controllo dei fornitori Sistemi di analisi delle prestazioni dei fornitori La progettazione del sistema di valutazione delle performance degli acquisti: il sistema di reporting	Organizzare i sistemi di controllo sugli acquisti La scelta dei parametri di valutazione dei fornitori ed il relativo peso La valutazione delle prestazioni complessive di un fornitore La definizione delle variabili di misurazione delle prestazioni economiche, qualitative, di soddisfazione del cliente interno, e di sintesi complessiva Il sistema di raccolta ed analisi dei dati La definizione degli indicatori di controllo e di sintesi, la struttura dei report alla direzione della attività di acquisto	Rigore e precisione nell'analisi e definizione dei sistemi di controllo Trasparenza dei criteri di valutazione dei fornitori

III PARTE - L'INDAGINE SUL CAMPO

Premessa: il metodo utilizzato

La ricerca estensiva ha inteso riscontrare ed approfondire sul campo i cambiamenti intervenuti nelle attività e nelle competenze professionali delle risorse umane che operano nella funzione approvvigionamenti, a seguito dell'introduzione di sistemi di e-Procurement.

Lo strumento di lavoro utilizzato per questa fase dello studio è un questionario appositamente predisposto sulla base degli elementi significativi evidenziati nelle fasi di studio precedenti.

Il metodo scelto per la realizzazione dell'indagine è l'intervista mirata al responsabile aziendale del progetto e-Procurement. Le interviste sono state condotte in azienda ad eccezione di alcuni casi in cui si è ritenuto sufficiente quanto raccolto nei colloqui telefonici o nella compilazione del questionario "a distanza".

La ricerca si è rivolta ad un campione di 15 aziende rappresentativo dei principali settori economici: dall'alimentare al farmaceutico, dall'ingegneria alla meccanica, nonché della tipologia di organizzazione: dalla multinazionale all'impresa nazionale.

Del campione non fanno parte aziende di piccola e media dimensione sia perché le applicazioni e-Procurement in questa classe dimensionale d'impresa rappresentano un'eccezione sia perché in fase di selezione delle imprese non sono stati rilevati casi che evidenziassero elementi significativi ai fini di questo studio.

Lo strumento d'indagine, il questionario, è stato strutturato in tre parti principali:
- la prima, a carattere generale, volta a rilevare alcuni macrodescrittori dell'azienda,
- la seconda, mirata a definire le caratteristiche della funzione acquisti all'interno dell'impresa ed a descriverne il funzionamento,
- la terza, mirata a rilevare i cambiamenti intervenuti a seguito dell'introduzione del sistema di e-Procurement, evidenziare l'impatto sulle attività e sulle competenze delle persone, rilevare strategie e modalità della sua introduzione nonché le azioni preparatorie e di supporto intraprese, ad individuare, infine, eventuali linee di sviluppo.

L'indagine si è strutturata in tre momenti:
- Individuazione e selezione delle aziende: attraverso la ricerca documentale delle esperienze italiane e con la collaborazione di ADACI, Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti, sono stati evidenziati casi significativi nei diversi settori ed attivati contatti preliminari con le aziende
- Rilevazione sul campo: sono state condotte le interviste in azienda, normalmente precedute dall'invio di documentazione relativa al progetto e degli strumenti d'indagine
- Reporting d'indagine: sono stati formalizzati i dati e le informazioni raccolte nelle interviste, quindi analizzati ed elaborati fino a giungere ai risultati dello studio.

L'attività si è svolta nel secondo semestre 2003, concentrandosi in particolare sulle imprese con progetti avviati e consolidati.

Descrivere i cambiamenti richiede, innanzitutto, di poter disporre di un sistema di riferimento e di indicatori significativi che permettano di "cogliere" le differenze e "quantificare" le variazioni interventure nel tempo. Si tratta, dunque, ed in estrema sintesi, di scattare due "istantanee" della Funzione Approvvigionamenti, una prima ed una dopo l'introduzione del sistema di e-Procurement.

Il sistema di riferimento è stato individuato nel modello del processo di lavoro tradizionale dell'approvvigionatore, completo dei descrittori delle attività e delle competenze professionali (II parte), mentre le interviste sul campo hanno fotografato i processi reali, cioè quelli attualmente esistenti in azienda dopo l'introduzione dell'e-Procurement.

Il confronto tra il modello di riferimento e le fotografie attuali ha permesso di evidenziare le variazioni intervenute, così come l'analisi, il confronto e l'elaborazione dei dati raccolti ha permesso di comprendere meglio e di descrivere le principali dimensioni del cambiamento.

Presentazione dei risultati – evidenze dell'indagine

La terminologia utilizzata nella presentazione dei risultati ricorre indifferentemente ai termini e-Procurement ed e-Purchasing intesi come processo di acquisto.

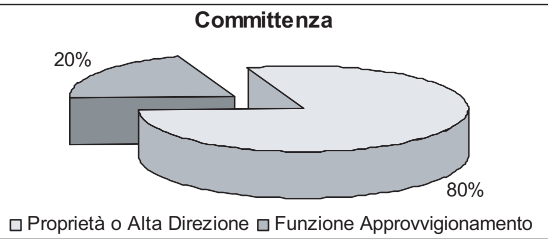
La committenza dei progetti e-Procurement

I progetti nascono prevalentemente su decisione della Proprietà dell'azienda o dell'Alta Direzione.

In relazione alla tipologia d'impresa, ad esempio, nel caso delle multinazionali o dei gruppi, questa decisione può essere assunta anche in altra sede o paese.

In misura minore, si è comunque rilevato che questi progetti possono avere una committenza diversa, in particolare, la stessa Funzione Approvvigionamento.

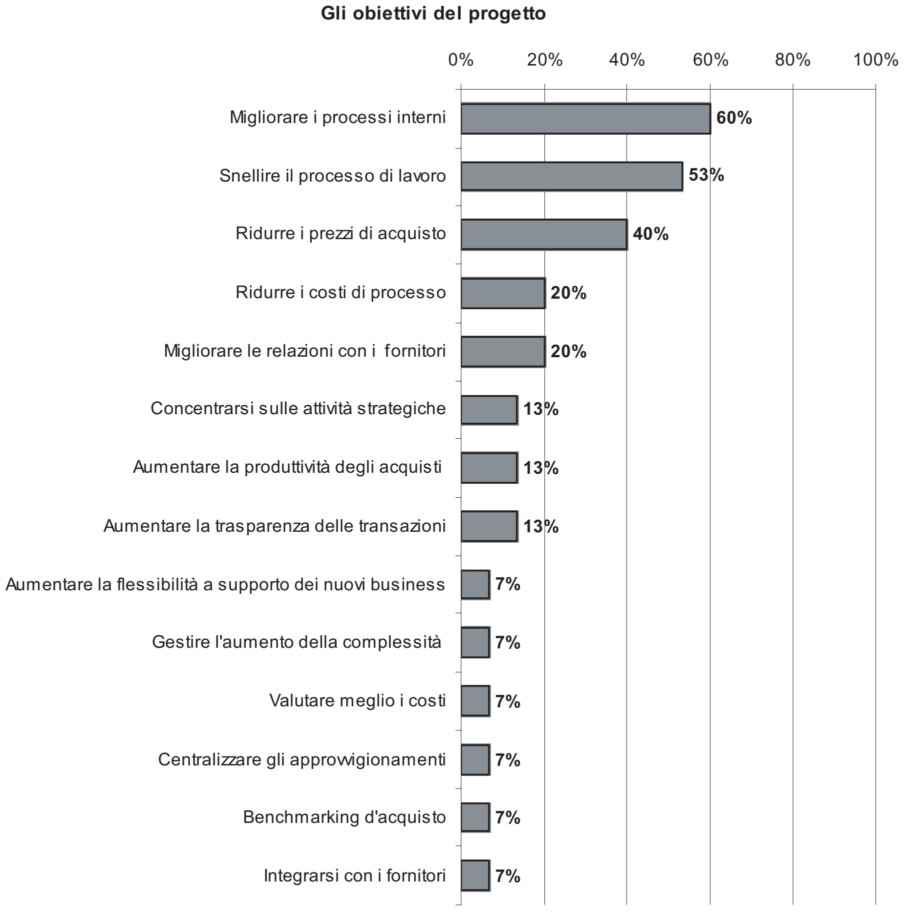
In termini quantitativi, i dati rilevati si presentano con la proporzione seguente:



Gli obiettivi iniziali dei progetti e-Procurement

Gli obiettivi che i progetti di e-Procurement si sono posti inizialmente esprimono una diffusa consapevolezza dell'esigenza di migliorare, anche attraverso una maggiore integrazione, i processi interni così come il processo di approvvigionamento vero e proprio. Un'altra area di obiettivi iniziali che si è rilevata importante e diffusa è la riduzione dei costi di acquisto attraverso la riduzione del prezzo di acquisto ma anche la riduzione dei costi stessi del processo di approvvigionamento. Una terza area obiettivo dei progetti si è rivelata quella del rapporto con i fornitori in termini di trasparenza delle transazioni, di miglioramento delle relazioni e di integrazione.

Rispetto al funzionamento degli Approvvigionamenti, si evidenziano obiettivi a vari livelli: ridurre i costi del processo di approvvigionamento, concentrarsi sulle attività strategiche, aumentare la produttività e la flessibilità per meglio rispondere alle esigenze del business, anche potenziando il benchmarking e la capacità di valutare i costi nella loro globalità. La distribuzione degli obiettivi iniziali dichiarati dalle imprese è rappresentata graficamente qui di seguito.



Dai dati raccolti emerge, in misura abbastanza chiara, che le esperienze di e-Procurement analizzate nascono, in larga misura, o per migliorare i risultati economici dell'impresa (*saving*) o per sviluppare il controllo e l'efficienza dei processi interni. Va comunque sottolineato che si è riscontrato come tali obiettivi in diversi progetti coesistano mentre, in altri, siano stati focalizzati successivamente, cioè durante l'implementazione del progetto stesso, configurandosi quindi più come effetti che non come vera e propria scelta iniziale.

I tempi di implementazione dell'e-Procurement

Dal momento in cui l'impresa decide di introdurre sistemi di e-Procurement, le esperienze prese in esame indicano che, in massima parte, questi progetti diventano operativi nell'arco del primo anno.

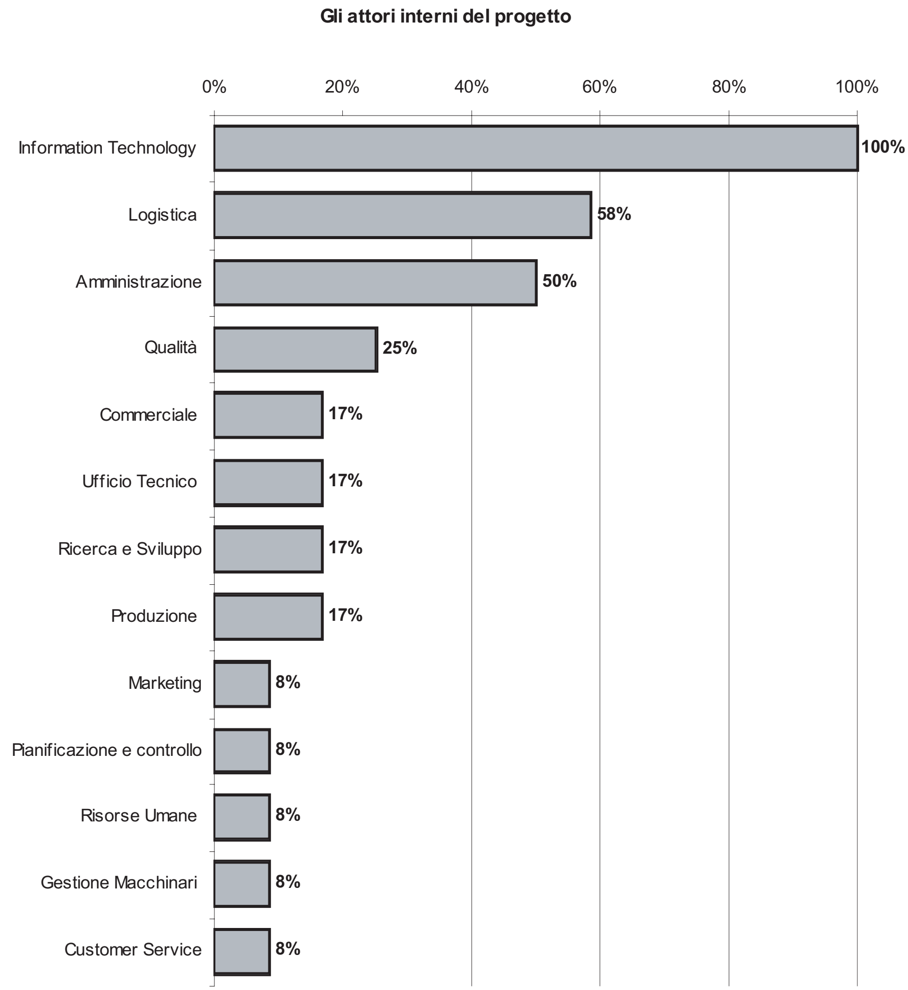
Sono state, infatti, rilevate implementazioni particolarmente rapide, (come la messa in servizio del sistema in sei mesi dall'avvio del progetto), a fianco delle quali sono state raccolte esperienze di tempi di introduzione maggiori, realizzati gradualmente e con step distribuiti nel tempo. In tali casi la pianificazione del progetto è stata pluriennale.

In questa stima dei tempi non sono state considerate le fasi preliminari alla decisione d'avvio, quali ad esempio, lo studio di fattibilità o la ricerca di partnership per la realizzazione.

Occorre peraltro considerare che i vantaggi derivanti dall'esercizio di questi sistemi stimolano ulteriori richieste di sviluppo in quasi tutti i contesti analizzati: moduli aggiuntivi, applicazioni dedicate, integrazioni, ecc..; si potrebbe quindi ed a ragione affermare che il lavoro d'implementazione continua ben oltre gli ambiti definiti inizialmente e non è sempre possibile dichiararlo concluso.

Gli attori interni all'impresa coinvolti nella realizzazione del sistema

L'impresa sviluppa e governa il progetto e-Procurement attraverso la Funzione Approvvigionamento che si avvale della collaborazione e del contributo attivo delle altre funzioni. La partecipazione di queste varia però molto in relazione alle caratteristiche strutturali e di proprietà. Sono presenti casi in cui il progetto è pilotato e realizzato con il solo contributo della funzione IT ed altri nei quali la partecipazione è stata estesa ad una pluralità di attori, come risulta dal grafico seguente.



La funzione Information Technology partecipa sempre allo sviluppo del progetto, mentre in gran parte delle esperienze analizzate emerge che un ruolo importante nello sviluppo del progetto è svolto dalle funzioni Logistica ed Amministrazione.

I partner esterni che hanno partecipato alla realizzazione del sistema

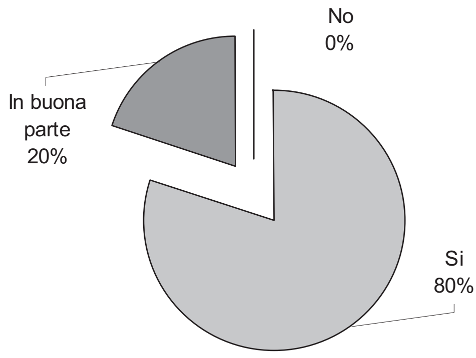
Le interviste hanno evidenziato la partecipazione di soggetti terzi alla realizzazione del progetto e-Procurement, l'applicativo incontrato più frequentemente è stato mySAP.com. Questi contributi, riconducibili ad interventi più o meno ampi ma di natura sostanzialmente tecnologica, vengono forniti da società esterne all'impresa od al gruppo di cui fa parte l'impresa. In alcuni contesti sono stati rilevati veri e propri accordi di partnership che hanno accompagnato tutte le fasi del progetto: studio di fattibilità, progettazione, implementazione, assistenza e sviluppo, mentre, in altri, collaborazioni molto più limitate ed episodiche. In alcuni casi si è rilevato il coinvol-

gimento di partner esterni anche in attività di re-engineering e formazione del personale aziendale. È necessario evidenziare che la rilevazione ha evidenziato anche progetti sviluppati senza l'ausilio di collaborazioni esterne; queste esperienze, però, sembrano rappresentare un'eccezione alla regola in quanto realizzate in ambienti favorevoli, caratterizzati da risorse adeguate e dal possesso di solide competenze interne. Infine, ed in un solo caso, è stato rilevato il coinvolgimento anche di un gruppo di fornitori dell'azienda nella progettazione di una parte del sistema.

La valutazione aziendale sul grado di raggiungimento degli obiettivi

Rispetto agli obiettivi posti all'avvio del progetto le imprese dichiarano che sono stati ampiamente raggiunti anche se, nel 20% dei casi analizzati, il loro completo raggiungimento richiederà ulteriore tempo rispetto a quello preventivato. Il grafico presenta la situazione rilevata.

Raggiungimento degli obiettivi di progetto



Considerando che, generalmente, nei progetti di natura informatica circa il 60% di questi necessita di estensioni temporali per il raggiungimento degli obiettivi, l'e-Procurement rivela un alto grado di successo.

In generale, le interviste hanno evidenziato che, oltre agli obiettivi dichiarati esplicitamente all'avvio, il progetto di e-Procurement ha permesso di cogliere, anche indirettamente, una serie di vantaggi considerati come molto positivi.

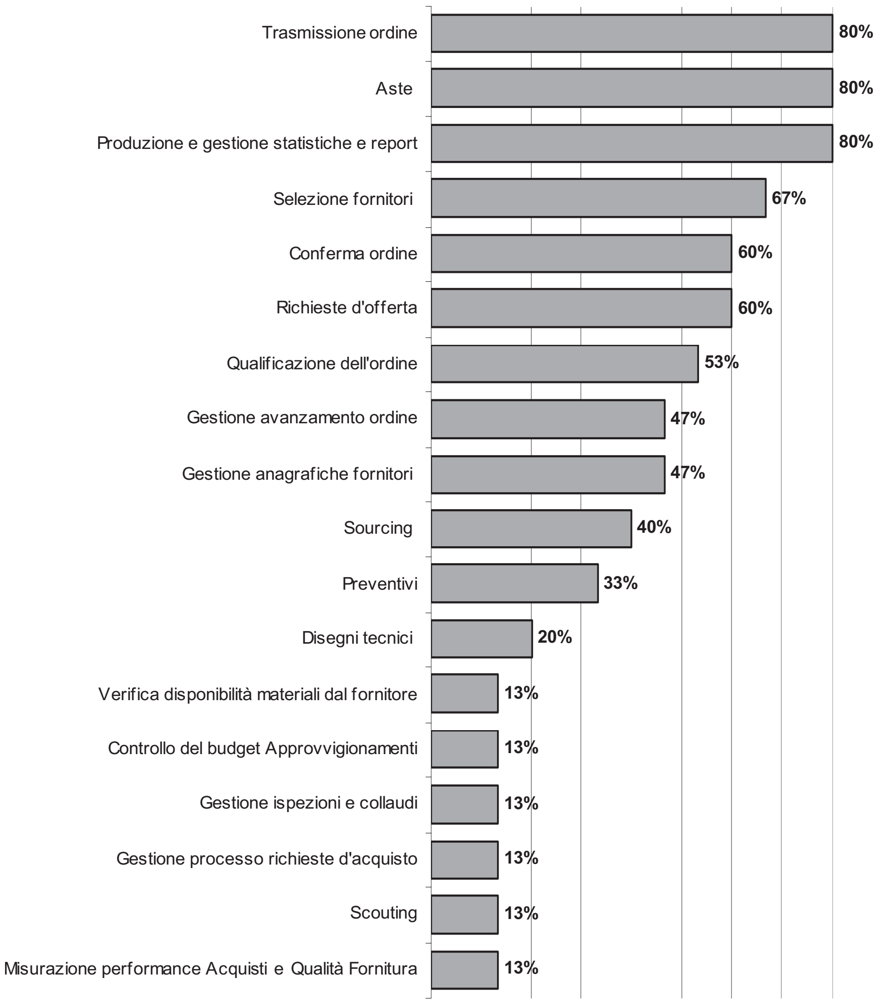
Parte di questi ricorrono già tra gli obiettivi precedentemente descritti mentre se ne aggiungono di nuovi, tra questi si evidenziano:

– il miglioramento delle relazioni interne all'impresa,
– la scoperta di nuovi ambiti di applicazione.

Le funzionalità dei sistemi di e-Procurement

I dati raccolti nelle interviste presentano un quadro abbastanza articolato delle implementazioni che il sistema di e-Procurement rivela nelle diverse imprese. Il grafico presenta le funzionalità rilevate.

Le funzionalità del sistema



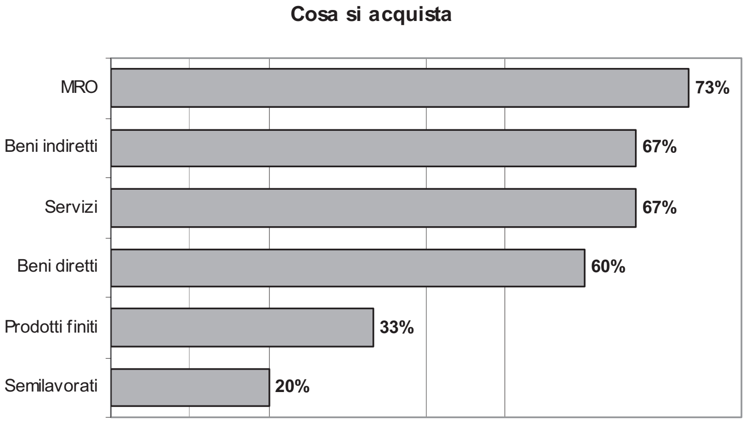
Tra le funzionalità più diffuse si evidenziano le aste e le gare, la trasmissione degli ordini e la produzione e gestione di statistiche e report, che trovano applicazione nella maggior parte delle aziende intervistate.

Occorre notare che le funzionalità del sistema sono oggetto di una continua estensione nel tempo: generalmente si parte da sistemi che offrono un numero limitato di funzionalità alle quali, nel tempo, se ne aggiungono altre.

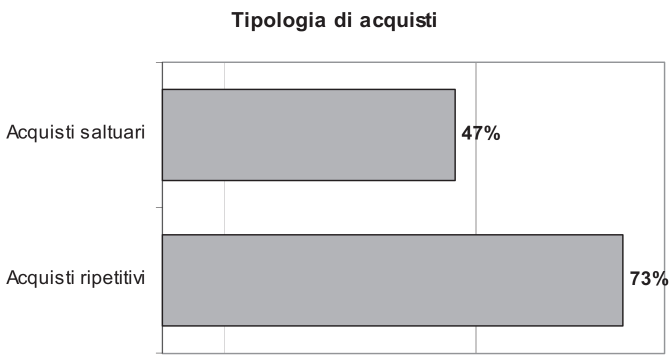
Cosa si acquista attraverso il sistema

I sistemi di e-Procurement analizzati risultano prevalentemente impiegati per l'acquisto di MRO (*Material Repair and Operation*), per i beni indiretti, per i servizi e per i beni diretti.

Meno diffuso risulta essere l'utilizzo per l'acquisto di prodotti finiti ed ancor più limitato per i semilavorati.



Dalle interviste emerge abbastanza chiaramente che gli acquisti ripetitivi sono quelli verso i quali si indirizza il progetto e-Procurement, come di seguito sintetizzato.



Quanto pesa l'e-Procurement sugli acquisti dell'impresa

Ciascuna impresa supporta con il sistema di e-Procurement tipologie di fabbisogni specifiche e che fanno spesso riferimento a beni, merci e servizi anche molto diversi fra loro.

I dati raccolti nelle interviste hanno, dunque, evidenziato che non è possibile ne significativo confrontare tra loro informazioni relative a merceologie specifiche.

Anche rispetto al rapporto tra "fatturato degli approvvigionamenti" ed "acquisito tramite e-Procurement" la ricerca ha messo in rilievo la difficoltà nel porre in relazione fra loro questi dati di carattere più generale. Nella maggior parte delle imprese si è rilevato che i sistemi di e-Procurement vengono introdotti gradualmente, normalmente in alcune aree aziendali o per tipologie di acquisti ben identificate, mentre soltanto in alcuni casi si è riscontrata un'applicazione estesa a tutta l'impresa. Anche rispetto a que-

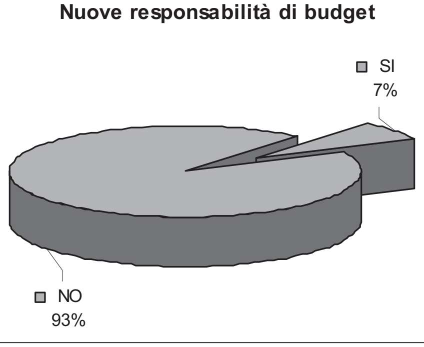
sto indicatore non è quindi stato possibile comparare fra loro i dati raccolti ma che possiamo solo presentare nelle loro applicazioni "estreme": le interviste hanno rilevato alcuni casi di applicazioni particolarmente spinte, con punte prossime al 100% dell'acquisito, ma circoscritte a certi ben definiti settori aziendali o merceologie, così come è stata riscontrata un'implementazione molto limitata rispetto all'acquistato complessivo dell'impresa, attorno all'1%, ma non identificabile con una precisa area di business.

I cambiamenti intervenuti nella Funzione Acquisti

Il quadro risultante dalla rilevazione è composito, formato da strutture organizzative abbastanza diverse fra loro e che hanno individuato distinti obiettivi per il proprio progetto e-Procurement. Per questo tipo di analisi ulteriori elementi di complessità derivano dal diverso ambito di applicazione del sistema che ciascuna impresa ha individuato e dal grado di diffusione che ha inteso dare al proprio interno. Ne consegue che i cambiamenti rilevati e qui descritti non possono essere considerati né le tappe obbligate né, tanto meno, il punto di arrivo di un percorso di sviluppo organizzativo ben definito. Ciò per due motivi: sia perché la maggior parte dei casi osservati sono tuttora in continua evoluzione sia perché vengono a mancare quegli elementi minimi a comun denominatore di queste esperienze che sono necessari per poter impostare un modello di riferimento. Ciò che invece emerge è una linea di tendenza rispetto alla quale si possono osservare degli scostamenti, da caso a caso, ma che nella sua direzione sembra riuscire ad accomunare le diverse esperienze analizzate.

Come si modificano le responsabilità e la struttura degli Acquisti

Nelle imprese intervistate, l'introduzione del sistema di e-Procurement non evidenzia cambiamenti di rilievo nella mission e nelle responsabilità della Funzione.





Analogamente, non si rilevano ricadute o modifiche significative a livello di budget, fatto salvo un solo caso incontrato nel corso della ricerca.

Occorre comunque considerare che il budget, nella sua classica accezione, non sempre assume il suo pieno significato nella funzione Acquisti in quanto, spesso, il budget di questa funzione non comprende l'approvvigionato aziendale mentre quest'ultimo è più propriamente ripartito ed attribuito ai budget delle funzioni direttamente legate al business, divenendone parte integrante.

Si può quindi affermare che la Funzione Acquisti continua a fare "il suo lavoro".

Sul piano delle risorse umane la rilevazione ha riscontrato situazioni abbastanza differenziate: esistono imprese nelle quali l'introduzione del sistema di e-Procurement ha comportato una effettiva riduzione dell'organico della Funzione, altri invece, nei quali non vi sono state variazioni quantitativamente apprezzabili.

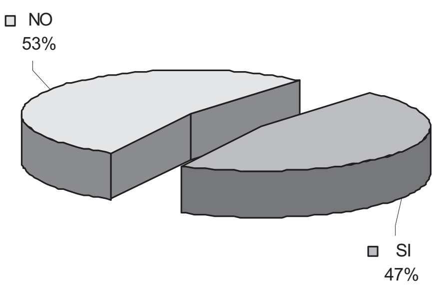
A questo proposito si evidenzia che l'obiettivo della riduzione dei costi di processo presentato precedentemente, ricomprende oltre ai tempi ed agli interventi transazionali, anche questo tipo di azione.

Sul piano delle attività della Funzione Acquisti, tutte le imprese intervistate hanno dichiarato che l'introduzione del sistema e-Procurement ha certamente impattato sulle attività, anche se in misura ed in modo diverso da azienda ad azienda, ma sempre mantenendo una stretta relazione con le scelte progettuali effettuate. In tal senso, i cambiamenti sono sostanzialmente riconducibili alle specificità di ciascuna impresa mentre, trasversalmente alle imprese, emergono elementi comuni i più rilevanti dei quali sono:

- sviluppo di nuove attività strettamente connesse al sistema;
- cambio del mix di attività svolte dal "buyer";
- maggiore centratura sulle attività strategiche ad alto valore aggiunto;
- aumento del controllo e della gestione di processo.

Oltre al sorgere di nuove attività ed al modificarsi del mix, la ricerca ha evidenziato anche la scomparsa completa o parziale di alcune attività precedentemente svolte dalla Funzione Acquisti.

Attività che scompaiono



Questo cambiamento si registra in buona parte delle imprese intervistate ed è principalmente riferito ad attività di tipo transazionale.

Parte di queste attività vengono ora realizzate attraverso le integrazioni e le funzionalità offerte dal sistema mentre altre sono trasferite direttamente agli "utenti" interni (altre funzioni) ed, in parte, ai fornitori esterni.

È questo un indicatore, di tipo indiretto, anche del successo dei sistemi e-Procurement introdotti nelle imprese. Infatti, tra gli obiettivi dei progetti di e-Procurement, precedentemente descritti, troviamo l'integrazione con i fornitori, lo snellimento ed il miglioramento dei processi interni, il concentrarsi sulle attività strategiche, cioè un insieme di obiettivi che comportano, in misura più o meno esplicita, un "progressivo abbandono" di parte delle attività tradizionalmente svolte.

Le modifiche nel processo di lavoro e nelle attività degli approvvigionatori

Al cambiamento rilevato del mix di attività della funzione Acquisti corrisponde una modifica del processo di lavoro. Per l'analisi dei dati rilevati si è fatto riferimento alla figura ed al ruolo dell'Approvvigionatore (buyer) che è stato sempre indicato come il ruolo chiave della funzione.

Il processo di lavoro "classico" della funzione rappresentato qui di seguito, è strutturato in tre fondamentali fasi:



La trasformazione del processo che emerge dalle rilevazioni in azienda, seppur in misura diversa da impresa ad impresa, tende ad una nuova configurazione di processo che pur mantenendo nella sostanza le fasi "classiche" va però attribuendovi un peso ed una importanza relativa anche molto diverse. In particolare assumono rilevanza le "fasi a monte", Concezione e Selezione, e tende a perdere di importanza, in qualche caso quasi fino a scomparire, la fase di Amministrazione.

In sintesi, l'introduzione dell'e-Procurement tende a modificare il processo di lavoro nel modo qui rappresentato.



Se dal punto di vista del processo si può affermare che questa nuova importanza delle fasi emerge, sostanzialmente, in tutti i contesti analizzati, ben altro è il quadro risultante dai cambiamenti rilevati a livello di attività.

Se a prima vista può sembrare contraddittorio che a determinati cambiamenti di processo non corrispondano analoghe trasformazioni anche a livello di attività e ruoli organizzativi, la rilevazione restituisce una fotografia di una realtà molto articolata, evidenziando l'inadeguatezza di un approccio meccanicistico a questo fenomeno.

Occorre, infatti, considerare che nei processi di cambiamento entrano in gioco variabili importanti, quali la struttura, la dimensione, i prodotti ed i mercati, l'indipendenza e la mission delle imprese che, in questa ricerca, si presentano molto diverse fra loro e, quindi, non deve meravigliare il fatto che le scelte organizzative o le attività operative effettuate dalle aziende siano le più varie.

Premesso ciò, si sottolinea che l'analisi e l'interpretazione dei dati raccolti si è necessariamente dovuta staccare dal singolo caso, seppur d'eccellenza, per concentrarsi sull'individuazione di quelle che, ancora una volta, risultano essere delle tendenze emergenti e, in particolare, su situazioni riscontrabili e verificabili in una più ampia casistica di imprese.

Sul piano delle attività della Funzione Acquisti, il quadro complessivo risultante dalle interviste viene presentato attraverso la frequenza con la quale le imprese considerano una determinata attività in sviluppo piuttosto che stabile oppure in declino.

Il quadro risultante è quello di un cambiamento "in corso" che, seppur con diverse velocità e percorso, da azienda ad azienda, va assumendo una direzione definibile.

Il complesso dei casi analizzati evidenzia come l'introduzione dell'e-Procurement non sconvolga automaticamente le attività della Funzione.

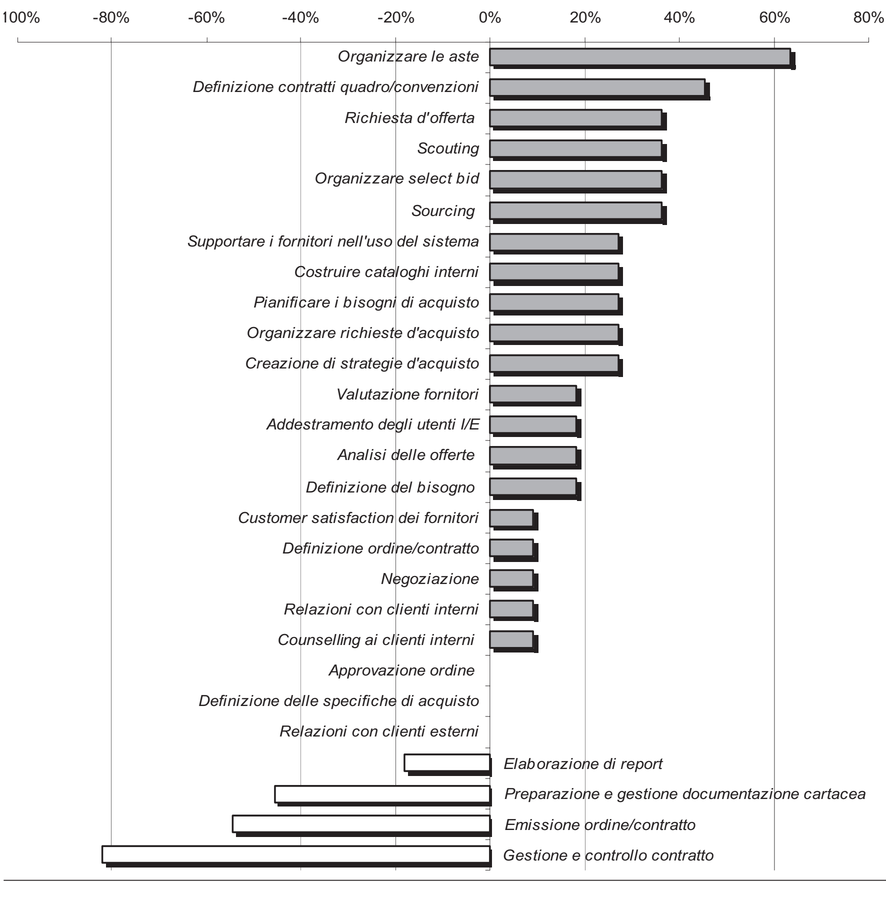
Infatti, se da un lato abbiamo rilevato che l'introduzione dell'e-Procurement avviene per "aree aziendali", dall'altro la maggior parte delle imprese affermano che non sono intervenuti sostanziali cambiamenti ma, piuttosto, riferiscono che:

– una parte delle attività vengono ancora svolte come prima dell'introduzione del sistema;
– un'altra parte di attività si è arricchita di contenuti e di valore;
– si sono aggiunte alcune nuove attività, quelle strettamente connesso all'uso degli strumenti che il sistema mette ora a disposizione;
– un'ultima parte di attività preesistenti tendono a perdere di importanza od a scomparire.

Nel loro insieme, comunque, tutte le imprese concordano che le attività della Funzione Acquisti possono essere svolte meglio ed in modo più efficiente dopo l'implementazione dell'e-Procurement.

La tabella seguente presenta la frequenza ed il tipo di cambiamento nelle attività registrato dalle aziende dopo l'introduzione dell'e-Procurement.

e-Procurement ed attività: frequenza e tipo di cambiamento



Tra le principali attività "apparse" o che "si sviluppano" a seguito dell'introduzione del sistema di e-Procurement si evidenziano:
- organizzare le aste e le gare
- scouting dei fornitori
- definire accordi quadro ed organizzare cataloghi interni
- organizzare e pianificare gli acquisti
- elaborare strategie d'acquisto
- supportare ed addestrare all'uso del sistema gli utenti interni ed i fornitori

mentre, tra le attività che si contraggono o perdono d'importanza si evidenziano:
- la predisposizione e la gestione della documentazione cartacea
- l'emissione degli ordini e dei contratti
- il controllo e la gestione dei contratti.

A completamento del quadro emergente della Funzione Acquisti, sono state individuate alcune attività che non subiscono variazioni di rilievo e per le quali l'introduzione del sistema risulta sostanzialmente "trasparente":
- l'approvazione degli ordini
- la definizione delle specifiche d'acquisto
- le relazioni con i clienti esterni.

Figure professionali emergenti ed in declino

I cambiamenti nelle attività della Funzione possono, in alcuni casi, dar vita a ruoli e figure professionali nuove. La ricerca ha evidenziato, limitatamente ad alcuni contesti caratterizzati da una certa complessità organizzativa, la presenza di due nuove figure la cui genesi è strettamente legata all'introduzione del sistema di e-Purchasing:
- Responsabile del processo e degli strumenti (*System Process & Tools Manager*)
- Responsabile dell'e-Sourcing (*e-Sourcing Manager*).

Si tratta di figure che, pur provenendo sempre dal settore acquisti, si caratterizzano per svolgere attività attinenti lo sviluppo, la diffusione e la gestione del sistema.

Le interviste hanno evidenziato che il loro ruolo organizzativo ed il mix di attività di competenza tende a modificarsi nel tempo. Questo cambiamento è da porre in relazione alla diversa fase di vita del progetto che determina un diverso assetto di responsabilità e del mix di attività, ad esempio, durante la pianificazione del progetto rispetto al momento della sua implementazione, così come durante la sua messa a regime rispetto al momento in cui lo si estende ad altri settori aziendali piuttosto che ad altre merceologie, ecc...

A questo proposito la ricerca ha evidenziato sia l'esistenza di figure esclusivamente dedicate a tali attività sia la presenza di figure che svolgono queste funzioni "part-time" cioè continuando anche a svolgere le attività dell'approvvigionatore.

Sempre all'interno della Funzione Acquisti, l'introduzione del sistema e l'utilizzo delle sue funzionalità impattano su alcune delle attività preesistenti riducendone importanza e significato. Tale fenomeno viene ricondotto, in generale, alle attività di tipo transazionale (nella maggior parte dei casi descritte come attività a basso valore aggiunto) ed in alcune aziende assume una certa importanza per due di esse:
- Il sollecito dell'ordine
- L'amministrazione dell'ordine.

I dati rilevati evidenziano come, in determinate condizioni organizzative e di integrazione tra i gestionali, tali attività possano essere riportate all'interno delle funzionalità del sistema e-Procurement. Le modificazioni di processo che accompagnano lo sviluppo del sistema possono spingersi fino a rendere superflui questi ruoli professionali.

La trasformazione delle competenze professionali degli approvvigionatori

L'analisi dei cambiamenti nelle competenze professionali viene indirizzata alla figura dell'approvvigionatore quale ruolo portante della Funzione Acquisti. La rilevazione ha evidenziato l'esistenza di differenti responsabilità nell'ambito di questa figura in diverse imprese, nelle quali sono stati individuati due distinti livelli gerarchici. Questa distinzione però non rappresenta un modello comune e condiviso nel campione di imprese e, pertanto, lo studio non verrà articolato in questi due livelli ma li prenderà in considerazione nel loro complesso.

Una seconda osservazione sui risultati della ricerca va rivolta all'esistenza di ruoli paralleli a quello dell'approvvigionatore ma collocati al di fuori della Funzione Acquisti. È stato, infatti, rilevato in alcune imprese un ruolo di responsabilità sugli acquisti attribuito ad una o più figure professionali che dipendono da altre Funzioni od Unità aziendali, normalmente responsabili di prodotti o commesse. Poiché il coinvolgimento ed il contributo di queste figure al processo di e-Procurement è risultato marginale si è ritenuto più opportuno analizzare i cambiamenti intervenuti nelle loro competenze professionali assieme a quelli delle altre funzioni aziendali, presentati successivamente.

Le interviste hanno evidenziato che il nucleo di competenze professionali caratteristico dell'approvvigionatore si mantiene anche dopo l'introduzione di sistemi e-Purchasing (affermazione comune: "*le core skill non cambiano!*") anche se è stato riscontrato che ad alcune di esse viene ora dedicato più tempo e maggiore attenzione.

Sulla base di questo rilievo si è ritenuto più proficuo rivolgere l'attenzione a quelle competenze indicate dagli intervistati come importanti e necessarie per operare in ambienti evoluti, in particolare su quelle nuove ed emergenti.

Nuove competenze professionali

Senza entrare nel merito delle competenze di base relative all'uso dell'informatica e di internet che, ovviamente, costituiscono un prerequisito per poter utilizzare il sistema, appare naturale che la prima nuova competenza necessaria al buyer risieda nella conoscenza del sistema e nella capacità di utilizzarne gli strumenti disponibili.

Tale competenza comprende:

– la conoscenza del processo di e-Purchasing, comprendendo nel suo insieme i flussi e le integrazioni tra le diverse funzioni aziendali ed i gestionali,
– la conoscenza delle logiche operative di ciascuna delle diverse funzionalità attivate nel sistema,
– la capacità di utilizzare queste funzioni.

Dunque si può affermare che il sistema richiede un buon grado di comprensione del processo ed un livello minimo di abilità per poter consentire al buyer di operare correttamente.

Un ulteriore livello di padronanza nell'utilizzo del sistema è emerso nel corso delle interviste.

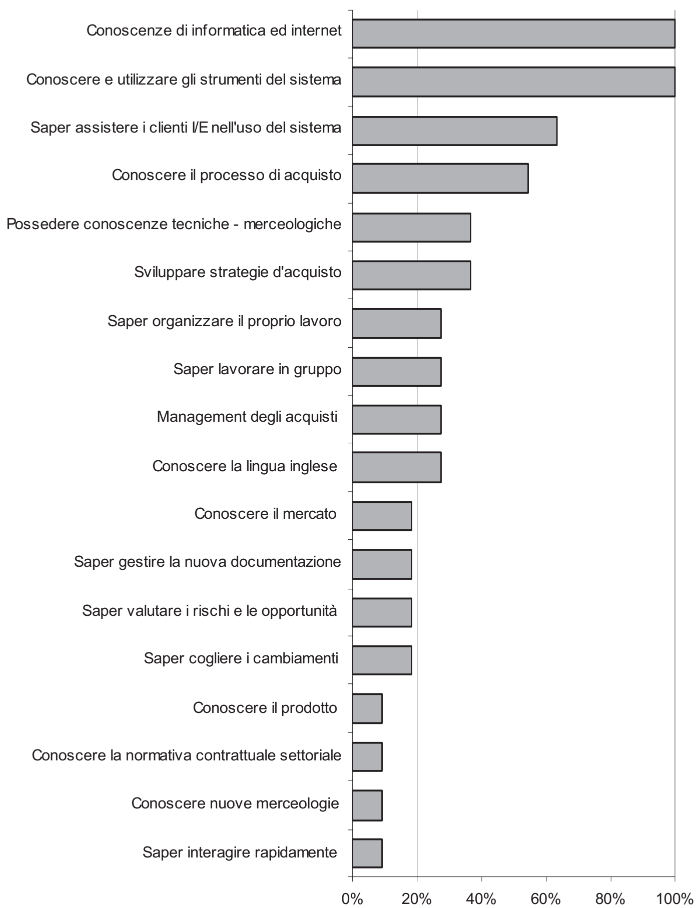
Questo si sviluppa nel tempo, attraverso l'esperienza nell'uso delle funzioni ed attraverso la collaborazione con le persone interne ed i fornitori, portando ad una applicazione sempre più evoluta ed efficiente del sistema e delle sue potenzialità.

Una seconda nuova competenza professionale è la capacità di supportare colleghi, utenti interni e fornitori esterni nell'uso del sistema. Le conoscenze e le abilità messe in gioco sono, in parte, riconducibili alle precedenti ed, in parte, diverse. Lo svolgimento di questa attività richiede, infatti, anche la capacità di relazionarsi correttamente con il proprio interlocutore: saper ascoltare ed attivare una comunicazione efficace.

A lato di queste nuove è fondamentali competenze, altre ne emergono dall'indagine anche se in modo più sfumato e meno diffuso. È stata considerata di una certa importanza la capacità di gestire la nuova documentazione prodotta dal sistema. Infatti, se da un lato l'introduzione del sistema comporta l'indiscusso vantaggio di ridurre la produzione e la circolazione della carta, dall'altro lato è pur vero che quella disponibile è di tipo nuovo ed all'approvvigionatore viene così richiesta la capacità di apprenderne le logiche e l'impiego.

Il quadro delle competenze rilevate viene presentato nel grafico seguente.

Le competenze professionali



Competenze professionali che assumono maggiore importanza

L'introduzione dei sistemi di e-Purchasing ha evidenziato che talune competenze giocano un ruolo più importante rispetto al passato. Tra queste assumono maggior rilievo:

- la capacità di sviluppare strategie d'acquisto coerenti con gli obiettivi aziendali sia organizzando efficientemente il proprio lavoro sia utilizzando le possibili sinergie del lavoro di gruppo. Le potenzialità offerte dal sistema mettono a disposizione una serie di nuove opportunità che richiedono, innanzitutto, di essere comprese per poterne fare un appropriato uso. In questa direzione risulta importante la capacità di collaborare con altri per approfondire appieno le esigenze e per trovare risposte e soluzioni adeguate. Grazie al tempo che si rende disponibile nel momento in cui una serie di attività di tipo transazionale viene a ridursi, l'approvvigionatore ha più possibilità di dedicarsi ad organizzare meglio il proprio lavoro per affrontare aspetti ed analisi più strategici e meno routinari;
- lo sviluppo di maggiori conoscenze merceologiche, sia in termini di approfondimento tecnico del prodotto che di allargamento a nuove merceologie. Tale risultato sottolinea l'esistenza di tendenze organizzative divergenti fra loro e rivolte verso distinti modelli professionali di buyer "di prodotto" piuttosto che "metodologico".

Un'ultima notazione merita la capacità di reagire rapidamente alle sollecitazioni del sistema. La rilevazione ha raccolto soltanto una vera e propria segnalazione esplicita in merito ma nelle interviste è stato molto frequente il richiamo alla forte riduzione dei tempi (processamento, lead time, risposta, ecc.) ed, in particolare, all'esigenza di affrontare le varie esigenze e processare le richieste in tempi rapidi. Questo ci autorizza a ritenere che anche questo tipo di competenza tenda ad assumere una crescente importanza.

Altre indicazioni raccolte e presentate nel precedente grafico, si sono manifestate più sporadicamente e non si ritiene significativo approfondirle oltre.

Le azioni di supporto all'introduzione del sistema

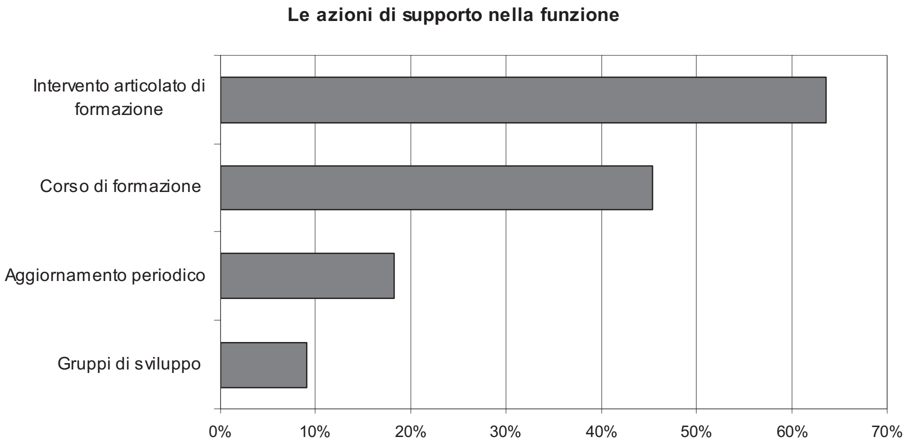
In tutte le imprese intervistate è emersa la consapevolezza del ruolo cruciale che giocano le risorse umane nel processo di introduzione delle innovazioni tecnologiche ed organizzative.

Nella Funzione Acquisti, l'importanza del coinvolgimento delle persone e la necessità di intervenire sulle loro competenze per poter supportare ed accompagnare l'introduzione del sistema di e-Purchasing ha dato origine ad una serie di interventi a carattere formativo.

Tali interventi hanno assunto caratteri e forme diverse in relazione alla struttura della funzione, all'organizzazione, alla dimensione, al tipo di implementazione effettuata.

Due terzi delle imprese intervistate hanno dato vita ad interventi formativi particolarmente articolati e sviluppati nel tempo.

Circa metà delle imprese hanno attivato corsi di formazione interni la cui durata varia da un minimo di 4 ore, per le applicazioni più semplici, fino a diverse giornate di formazione in altri casi.



In alcune imprese sono stati pianificati anche incontri periodici di aggiornamento ed in altre ancora sono stati costituiti gruppi di lavoro che sviluppano, contestualmente, sia le proprie competenze sia le applicazioni e l'utilizzo degli strumenti ed, infine, servizi di supporto online sia con assistenza di operatore che in autoconsultazione.

L'attenzione rivolta alle risorse umane evidenzia, oltre all'esigenza di fornire conoscenze e sviluppare capacità operative, anche la consapevolezza che strumenti di questo tipo sono "sistemi aperti" e come tali mettono a disposizione del management un'ampia serie di opportunità che, in larga misura, sono da individuare e sperimentare. In questa accezione, il coinvolgimento e la motivazione dei collaboratori costituiscono fattori estremamente importanti per migliorare le performance del sistema e della funzione.

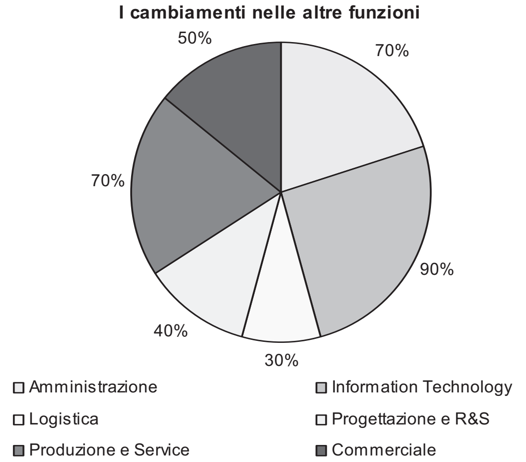
Per sottolineare l'importanza del fattore umano, la ricerca ha rilevato alcuni casi di imprese le quali organizzano veri e propri piani strutturati di carriera e di formazione dei propri approvvigionatori.

La trasformazione delle attività e delle competenze nelle altre funzioni aziendali

L'introduzione del sistema e-Procurement coinvolge, in varia misura, anche le altre funzioni aziendali. I cambiamenti possono interessare i processi interni, i flussi informativi, le attività e, quindi, le competenze professionali delle risorse umane che vi operano. L'indagine ha perciò ritenuto dover esplorare, seppur meno approfonditamente, anche questo ambito.

Le funzioni interessate

Le funzioni che risultano maggiormente attraversate dai cambiamenti a seguito dell'introduzione dell'e-Procurement sono l'Information Technology, l'Amministrazione, Produzione e Service.



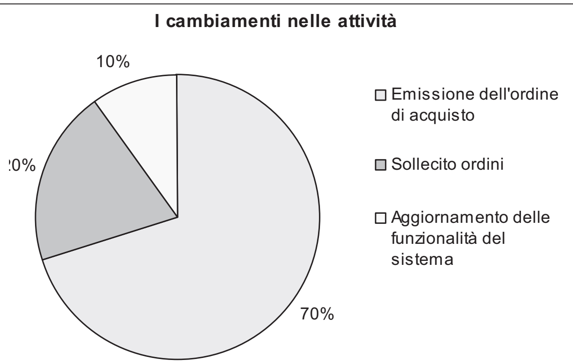
Il campione di aziende intervistate rivela comunque cambiamenti anche in altre funzioni, quali la Progettazione, il Commerciale e la Logistica, ma che si presentano con minore frequenza.

Per quanto concerne l'Information Technology i cambiamenti sono strettamente legati alla gestione della nuova piattaforma, al suo interfacciamento ed integrazione con i sistemi in uso, così come al suo funzionamento e sviluppo. Si tratta dunque di nuove attività e di nuove competenze ma che restano, fondamentalmente, collocate sul piano tecnico e tecnologico.

Il cambiamento assume invece un rilievo diverso nelle altre funzioni. In primo luogo, queste vengono ad assumere il ruolo di "utenti interni" del sistema, cioè di soggetti che possono operare sul sistema seppur nei limiti e negli ambiti di autonomia stabiliti. Alla Funzione Acquisti spetta invece il compito di concertare e definire questi ultimi.

Le attività evidenziate

L'indagine ha evidenziato che i cambiamenti di attività degli "utenti interni" delle altre funzioni aziendali si riferiscono a tre principali categorie, come evidenziato nel grafico seguente.



L'attività più diffusa consiste nell'emissione dell'ordine, seguita dal sollecito dell'ordine, che si rileva però con frequenza molto minore, quindi, dalla collaborazione allo sviluppo degli strumenti di e-Procurement.

Soltanto in un caso si è rilevata l'esternalizzazione di un'attività: il sollecito ordine.

I nuovi obiettivi professionali

Oltre agli aspetti fin qui considerati, l'impatto dell'e-Procurement in queste funzioni ha avviato processi di cambiamento organizzativo che si traducono, ai vari livelli ed in diversa misura, in nuovi obiettivi da raggiungere sia sul piano organizzativo che professionale.

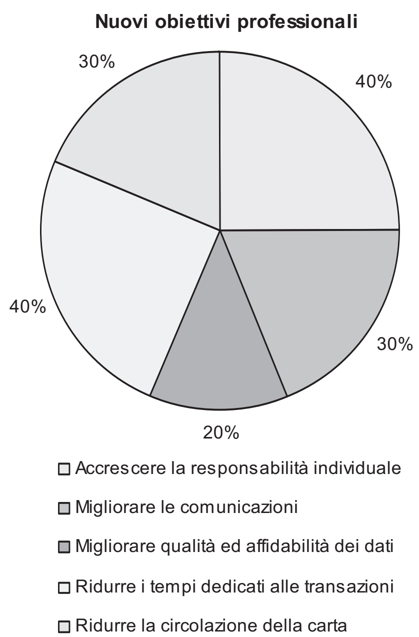
Non si tratta quindi del "cosa fare" ma del "come farlo".

L'analisi dei dati raccolti nelle interviste evidenzia infatti alcune tendenze in atto e relative ai ruoli professionali a contatto con il sistema:

– ridurre i tempi dedicati alle transazioni di acquisto,
– accrescere la responsabilità individuale sugli acquisti fatti,
– migliorare le comunicazioni ai vari livelli,
– ridurre la circolazione della documentazione cartacea,
– migliorare la qualità e l'affidabilità dei dati gestiti.

In sintesi si può affermare che l'introduzione del sistema e-Procurement richiede alle persone di svolgere la propria attività in modo più efficiente e snello, e con maggior responsabilità sui risultati e sulle modalità di organizzare e svolgere il proprio lavoro.

Nel grafico seguente vengono presentati i nuovi obiettivi rilevati.



Le azioni di supporto attivate

Analogamente a quanto già emerso per la Funzione Acquisti, questi processi di cambiamento hanno richiesto, la realizzazione di azioni di supporto per poter mettere in condizione gli utenti:

- di operare secondo le nuove logiche
- di utilizzare gli strumenti messi a loro disposizione.

La partecipazione delle varie funzioni alla implementazione del progetto e-Procurement è già stata descritta nelle pagine precedenti ed in questa parte del report ci si limiterà ad evidenziare le azioni intraprese per supportare la fase della sua messa in funzione.

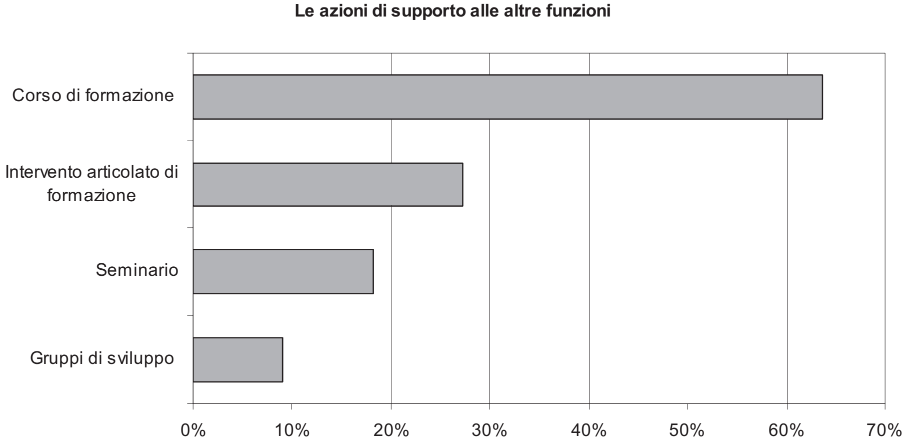
Nella maggior parte dei casi, queste azioni sono state realizzate nella parte avanzata di sviluppo del sistema e ne hanno accompagnato l'entrata in servizio. Le azioni rilevate hanno avuto sia carattere informativo che formativo e per quest'ultimo aspetto si sono caratterizzate per una particolare centratura sulle capacità operative.

Tra queste, la modalità più diffusa risulta essere il corso di formazione, normalmente di breve durata e realizzato "in house".

Diverse aziende hanno pianificato e realizzato percorsi di formazione più strutturati ed articolati rispetto al corso precedentemente descritto; questi prevedono uno sviluppo temporale significativo, in certi casi anche notevole, e modalità formative che possono variare in funzione del tema affrontato.

Con frequenza minore sono stati rilevati i seminari, sempre di breve durata, e l'attivazione di gruppi di lavoro. Questi ultimi nascono con il duplice scopo di sviluppare, contestualmente, sia le competenze dei partecipanti al gruppo sia le applicazioni e l'utilizzo degli strumenti, come già evidenziato precedentemente.

Il grafico seguente presenta la frequenza delle azioni di supporto rilevate nelle imprese.



L’impatto del sistema sui fornitori

Le aziende intervistate hanno riferito che l’introduzione del sistema di e-Procurement ha generato reazioni diverse nei loro fornitori, ha richiesto il superamento di difficoltà di varia natura con l’attivazione di specifiche azioni di supporto.

Successivamente, questo quadro ha avuto una propria evoluzione e si è andato progressivamente modificando nel tempo.

La reazione iniziale dei fornitori

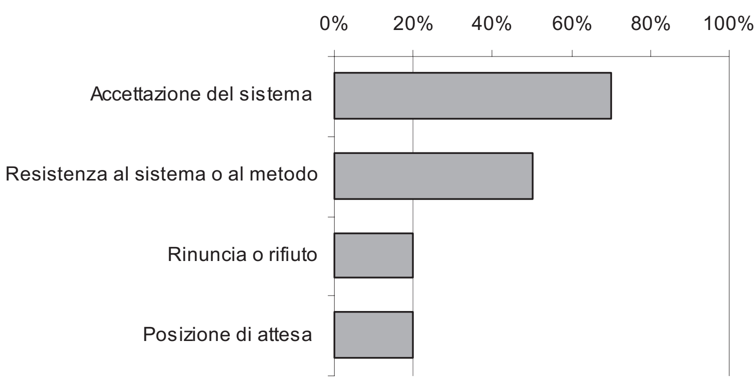
Sono stati riferiti una molteplicità di atteggiamenti che possono essere ricondotti, in sintesi, a quattro fondamentali posizioni:

- una prudente posizione di attesa (*prima di assumere una decisione stiamo a vedere cosa succede*)
- la disponibilità ad accettare le nuove regole del gioco
- una non esplicita resistenza al sistema od al nuovo metodo di relazione proposto (*c’è un problema di comunicazione e non riesco ad inviare l’offerta*)
- il rifiuto o la rinuncia ad utilizzare il sistema.

Occorre precisare che la rilevazione ha evidenziato come sia abbastanza frequente che i fornitori di una stessa impresa assumano posizioni diverse fra loro, ad esempio, una parte dei fornitori accettano il sistema mentre altri lo rifiutano ed altri ancora fanno resistenza.

Nel grafico seguente vengono presentate le reazioni registrate dalle aziende intervistate.

La reazione dei fornitori



Le difficoltà incontrate nella fase di implementazione

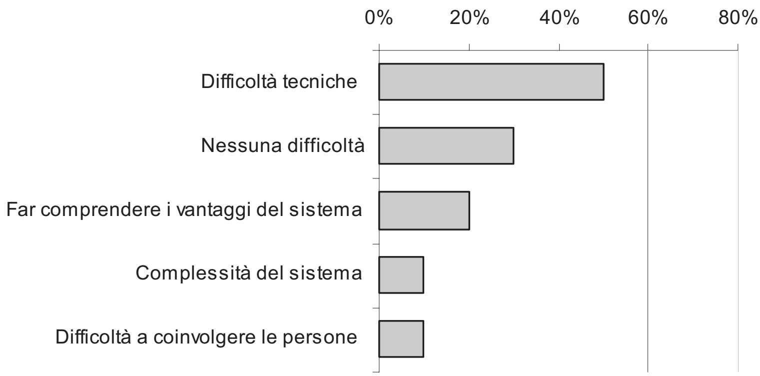
Circa un terzo dei fornitori non hanno manifestato difficoltà nell’adottare il sistema loro proposto.

Circa la metà delle imprese hanno evidenziato problemi soprattutto di natura tecnica, principalmente legati alle limitate possibilità di comunicazione delle reti esistenti, alle carenti dotazioni tecniche dei fornitori stessi che, in diversi casi, si sono dovuti attrezzare per questo specifico progetto.

Le interviste hanno rilevato anche l'esistenza di difficoltà di altra natura, che possiamo collocare sia sul piano culturale che operativo. Innanzitutto, le imprese hanno dichiarato di aver incontrato difficoltà nel comunicare al fornitore i diversi vantaggi per lui derivanti dall'utilizzo del sistema. In secondo luogo nel coinvolgere il fornitore e le sue risorse nell'utilizzo del sistema che, a volte, è risultato più complesso del previsto.

Nel grafico seguente sono riportate le frequenze con cui sono state rilevate le difficoltà.

Le difficoltà iniziali



Le azioni di supporto all'introduzione del sistema

Le imprese hanno supportato ed accompagnato l'introduzione del sistema pianificando e realizzando una serie di azioni rivolte ai loro fornitori. Queste hanno assunto forme e modalità anche molto differenti fra loro: per tipologia, per contenuto, modalità e tempi di realizzazione.

In diverse imprese si è rilevato che sono state realizzate più azioni di supporto ai fornitori ed, in alcuni casi, queste sono tuttora in corso od hanno dato vita all'istituzione di "servizi di assistenza".

Ai fini di questo studio si è sentita l'esigenza di classificare queste azioni secondo un criterio di supporto erogato al fornitore, riconducendole a quattro tipologie principali:

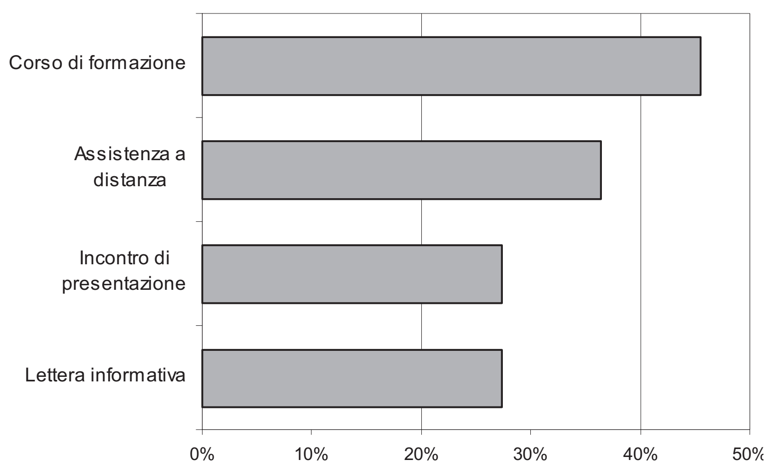
– l'informazione, veicolata attraverso la comunicazione scritta nelle sue varie forme: lettera personalizzata, circolare, invio di documentazione,
– l'incontro di presentazione, prevalentemente rivolto al Fornitore od al suo Responsabile Commerciale,
– l'assistenza a distanza, erogata per un periodo di tempo breve oppure in occasione degli eventi (aste, gare) ma anche, in qualche caso, istituzionalizzata ed a carattere continuativo,

– la realizzazione di corsi di formazione di breve durata per presentare il sistema ed i suoi strumenti, ma anche, in diversi casi, veri e propri percorsi di formazione articolati anche con addestramento pratico.

Le interviste hanno evidenziato che le tipologie prevalentemente utilizzate sono il corso di formazione e l'assistenza a distanza.

Il grafico che segue presenta le frequenze con cui le imprese hanno attivato le azioni di supporto ai fornitori.

Le azioni di supporto ai fornitori



Come si è evoluto l'atteggiamento dei fornitori nel tempo

Rispetto al momento del coinvolgimento iniziale dei fornitori nel progetto e-Procurement molte imprese hanno riferito variazioni di atteggiamento nei loro fornitori.

Il quadro generale evidenzia una tenuta dell'interesse dei fornitori con una tendenza all'aumento, mentre isolati sembrano essere i casi in cui se ne rileva una diminuzione. Per questi ultimi in particolare, la difficoltà incontrata non sembra risiedere tanto nel sistema di e-Procurement introdotto ma, piuttosto, nel settore in cui opera l'impresa e nel tipo di prodotti e servizi che vengono trattati.

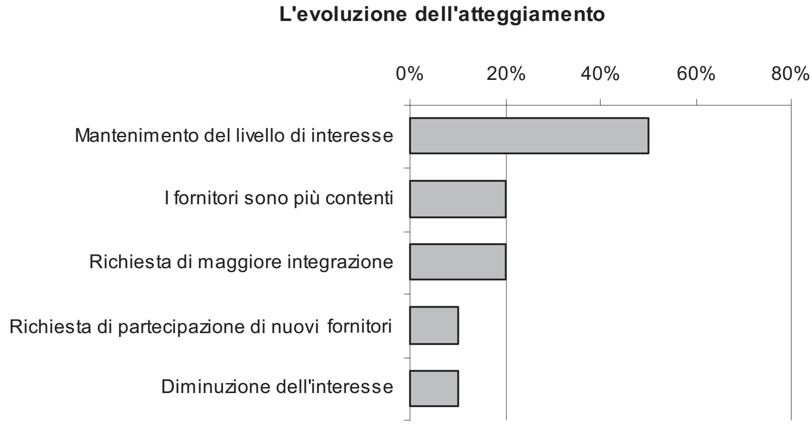
Il maggior interesse viene manifestato dai fornitori in vario modo: maggiore soddisfazione, richiesta di maggiore integrazione, richiesta di partecipazione da parte di fornitori nuovi o di quelli che avevano rinunciato in fase di presentazione del progetto.

Quasi tutte le imprese hanno dichiarato che l'introduzione del sistema porta ad una minore conflittualità con i fornitori sia per la maggiore trasparenza che il sistema impone nei rapporti che per la chiarezza del processo, ma anche per il vantaggio di poter risolvere molto più rapidamente gli eventuali problemi connessi alle forniture.

In generale si può, dunque, affermare che l'utilizzo del sistema ha permesso ai fornitori di conoscerlo ed apprezzarne più chiaramente i vantaggi e viene oggi più ampiamente accettato.

A riprova di ciò, buona parte delle interviste hanno evidenziato che molti fornitori ritengono di non voler più tornare indietro e, in alcuni casi, sono i fornitori stessi a spingere l'impresa ad aumentare il grado di integrazione del sistema.

Nel grafico seguente si presentano i risultati delle interviste.



Considerazioni metodologiche conclusive

I dati raccolti attraverso la ricerca hanno permesso sia di descrivere quali siano le principali dimensioni del cambiamento professionale avviato dall'introduzione di sistemi di e-Procurement nelle aziende sia di cogliere alcuni degli elementi di specificità organizzativa ed operativa delle rispettive Funzioni Approvvigionamento.

Nel tentativo di delineare e generalizzare un modello di cambiamento professionale siamo, dunque, pienamente consapevoli delle difficoltà e dei limiti intrinseci del nostro lavoro.

Esiste infatti, ed è stata sottolineata nelle interviste e più volte evidenziata in questo rapporto, una stretta relazione tra organizzazione – processo di lavoro – attività – competenze professionali, che è propria e caratteristica di ciascuna impresa, e che costituisce un limite oggettivo al grado di definizione e di articolazione del modello rappresentativo.

In questo scenario, lo sforzo di elaborazione è stato rivolto all'individuazione di quegli elementi "comuni e trasversali" ai diversi "contesti aziendali" ed al loro approfondimento.

Se il quadro risultante può apparire, per certi aspetti, abbastanza generico, è peraltro vero che questa "genericità" è stata intenzionalmente definita e ricercata con il chiaro intento di fornire una visione d'insieme che risultasse condivisibile da parte di una più ampia platea di imprese.

D'altro canto, sarebbe anche stato possibile indirizzare lo studio verso l'elaborazione di un modello interpretativo "più spinto nel dettaglio" ma questa scelta avrebbe accresciuto le difficoltà delle imprese nel riconoscersi in esso.

Poiché una delle finalità prospettive di questo studio è volta a fornire indicazioni utili a chi, manager o imprenditore, intenda valutare l'impatto sull'organizzazione e sulle risorse umane dell'introduzione di sistemi di e-Procurement, si è ritenuto più opportuno privilegiare un'impostazione capace di rivolgersi efficacemente ad una più ampia fascia di possibili beneficiari.

Lo scenario prossimo venturo

Partendo dalle evidenze della ricerca e tentando di rappresentare, seppur a grandi linee, quello che sembra poter essere lo sviluppo nel medio-lungo periodo dell'e-Procurement una prima riflessione deve essere rivolta al contesto italiano.

Il nostro paese si presenta oggi in ritardo rispetto ad altri competitori, quali quelli nordamericani ed europei, più in particolare, rispetto alla media europea del totale transazioni che si attesta attorno all'1,5% mentre la media italiana non raggiunge lo 0,5%.

Dal punto di vista del numero di transazioni effettuate attraverso questi sistemi sembra fondato attendersene un sostanziale incremento nel prossimo futuro.

Questo "spazio di sviluppo" emerge anche da una seconda constatazione: il numero di imprese che nel nostro paese hanno introdotto sistemi di e-Procurement costituisce oggi soltanto una piccola minoranza del sistema economico nel suo insieme.

Anche in termini di convenienza, considerando in questo caso i ritorni dell'investimento, risulta evidente il successo delle esperienze fatte ed i vantaggi tangibili che ne sono derivati alle imprese che hanno adottato sistemi di questo tipo. Dunque, anche sotto questo profilo sembra fondato attendersi un crescente interesse da parte delle imprese a valutare l'adozione di soluzioni e-Procurement nel futuro.

Un ulteriore elemento da considerare risiede anche nel continuo sviluppo delle tecnologie di gestione delle informazioni. Il progressivo diffondersi dell'impiego di dispositivi di comunicazione mobile potrà migliorare l'accessibilità alle informazioni favorendo ulteriormente l'adozione dei sistemi di e-Procurement.

Infine, in termini di performance dell'impresa, i sistemi di e-Procurement sembrano poter assicurare benefici non indifferenti soprattutto in periodi di ciclo economico debole e caratterizzato dalla difficoltà, se non dall'impossibilità, di utilizzare pienamente lo strumento del prezzo come leva di competizione sul mercato.

Se lo scenario di riferimento nel medio-lungo periodo appare essere caratterizzato da una crescente diffusione di questi sistemi, una maggiore rilevanza assumerà anche la risorsa umana che sarà chiamata ad operare in tale ambiente.

Appare così verosimile che la trasformazione della figura del buyer precedentemente individuata possa evolvere ulteriormente secondo alcune dimensioni che, allo stato attuale delle conoscenze, sembrano potersi indirizzare verso:

- la specializzazione
- la collaborazione interfunzionale
- la gestione strategica delle attività.

Resta comunque implicito che il divenire dei ruoli, delle attività e delle competenze professionali è pur sempre soggetto alle più generali trasformazioni dell'impresa e del suo sistema organizzativo.

Queste, in quanto tali, fanno riferimento anche ad altre variabili che in questa sede non sono state prese in esame. Si vuole quindi concludere la presentazione di questo scenario con la consapevolezza che l'e-Procurement rappresenta una parte del sistema azienda, ed una soltanto, e che come tale va considerata all'interno delle più generali linee evolutive dell'impresa.

Breve glossario dell’e-Procurement

– **Buyer**: Approvvigionatore o compratore, figura professionale chiave della Funzione Acquisti

– **e-Procurement – e-Purchasing**: Il processo di acquisto elettronico di un bene o servizio attraverso internet o extranet, volto allo snellimento ed all’ottimizzazione di tale processo

– **e-Sourcing**: Utilzzo di internet per effettuare le attività strategiche degli Acquisti: dalla ricerca e selezione dei fornitori attraverso la richiesta di informazione (RFI) e la richiesta di proposta (RFP), fino alla negoziazione (RFQ, reverse-auction/select bid)

– **Outsourcing**: Termine inglese composto da *outside* e *resourcing*, indica il ricorso a risorse esterne per svolgere attività tradizionalmente affidate a risorse interne.